دليل اغتنام الوقت

RDM



مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

سلسلة القيادي الناجح

- وجّه الصراع لإعطاء نتائج مثمرة
- كافئ الأداء المتفوق
- تجنب الخمول وولد أفكاراً جديدة

# فِرَق العمل المنسجمة

نقلته إلى العربية

ضفاف شربا

العبيكان
Obeikan

فرق العمل المنسجمة

فرق العمل المنسجمة

# سلسلة القيادي الناجح

تنتقي سلسلة القيادي الناجح مقالات ملائمة لروح العصر: Harvard Management update, Harvard Management Communication Letter, Balanced Scorecard Reports مـن أجـل مـد يـد العون لكبار المديرين ومديـري المستوى المتوسط؛ كي يصقلـوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهـم، ويحظـوا بأفضلية علـى صعيد التنافـس، مقدمةً في صيغة موجـزة وميسـرة وسهلة الفهـم؛ توفيراً لوقت المديريـن الثمين. تقدم هذه الكتب أفكاراً ثاقبةً، وأساليب جديرةً بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل، وتحقيق نجاحات مباشرة فورية.

كتب أخرى في السلسلة:

- إستراتيجية تنفيذية لتحقيق النجاح في الأعمال.
- عروض تقنع وتحفز.
- اتصالات وجهاً لوجه للتأثير والوضوح.
- الفوز بالمفاوضات التي تحفظ العلاقات.
- إدارة ذاتك وإعدادها للعمل الذي تريد.
- الوصول إلى مجلس الإدارة.
- اضبط وقتك.

- التعامل مع الموظفين المشاكسين.

- إدارة التغيير لتقليل المقاومة.

- أن تصبح قائداً فاعلاً.

- تحفيز الناس على الأداء المحسَّن.

- استخدام المتخصصين البارعين تحقيقاً لميزة تنافسية.

- استبقاء أفضل موظفيك.

- إدارة الأداء للحصول على الحد الأقصى من النتائج.



سلسلة القيادي الناجح

RDM

3

دليل اغتنام الوقت

# فِرَق العمل المنسجمة

نقلته إلى العربية

**ضفاف شربا**



Original Title
TEAMS THAT CLICK

The Results-Driven Manager series



ISBN-10: 1-59139-350-4

ISBN-13: 978-1-59139-350-4



ISBN 7 - 042 - 503 - 603 - 978

الطبعة العربية الأولى 1432هـ ـ 2011م

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف: 2937574/2937581، فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرياض 11517

ح مكتبة العبيكان، 1431هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
مجموعة مؤلفين
فرق العمل المنسجمة./ مجموعة مؤلفين؛ ضفاف شربا؛
- الرياض 1431هـ
192ص؛ 14 × 21سم
ردمك: 7 - 042 - 503 - 603 - 978
1 - إدارة الأفراد     أ. شربا، ضفاف (مترجم)
ب. العنوان
ديوي: 658.3     رقم الإيداع 8976 / 1431

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف: 4160018 /4654424 - فاكس: 4650129 ص. ب: 62807 الرياض 11595

# المحتويات



# مقدمة

أمعن النظر في خبرات عملك مع الفِرَق المتنوعة. هل تتذكر مناسبة عملت فيها مع فريق «منسجم» حقق نجاحاً باهراً حيث انتاب الجميع شعور بالانتماء - شعور بهوية مشتركة؟ حين غمرت الجميع حماسة شديدة لتقبل مسؤولياتهم، بغية الهدف الجماعي للمجموعة وتشارك في قيادة المشروع، حين قلَّتْ حاجة الفريق إلى الإشراف مع ازدياد مدة عمل أفراده سوياً. إنْ حدث ذلك، فالفريق المنسجم يحرز نتائج استثنائية تتجاوز المجموع البسيط لقدرات أفراده منفصلين. فالفريق الناجح:

- يبتكر حلولاً للتحديات التي تواجهه أكثر إبداعاً من الحلول الفردية.
- يستفيد من المهارات المتنوعة لأعضائه كافة.
- يطور القدرات القيادية لأفراده.
- يحث على ابتكار أفكار مبدعة لتطوير منتجات جديدة، وإستراتيجيات مربحة، وأداء أفضل.
- ينفذ مهماته بنشاطٍ وكفايةٍ وتفانٍ.

- يولد مشاعر الرضا والفخر بالعمل في نفوس أعضائه.
- يوجه طاقة النزاع في قنوات إيجابية.

ثمة خصائص تميز الفريق الذي «يفشل» في تحقيق التميز أيضاً؛ حيث يتهرب الأعضاء من المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، ويعجزون عن صنع القرارات، ويغرقون في صراعٍ اجتماعي هدام؛ فيسود المجموعة مناخٌ من الملل أو المقاومة السلبية. وقد تصاب الفرق غير الفاعلة بحالةٍ من الشلل أيضاً - يمتنع بعض الأعضاء عن حضور الاجتماعات، في حين لا يملك أولئك الذين يحضرونها شيئاً يسهمون به.

فإذا ساقك سوء الحظ للمشاركة في فريق كهذا، فأنت على علم بالعواقب: هدر الوقت والجهد، وتصاعد حدَّة الإحباط، وإهمالٌ المشروعات؛ لأن الأفراد يعملون عبثاً.

مما تقدم، يتضح أن باستطاعة الفِرقِ جعل مهنة المدير -حتى الشركات برمتها- تزدهر أو تذوي. ومع ذلك، قليلة هي الفرق التي تحقق نجاحاً باهراً على الرغم من النتائج المهمة التي يمكنها الخروج بها، سواء للأعضاء أم للمؤسسة. ما السبب؟ لأن قيادة الفرق -والمشاركة فيها- مسألةٌ صعبةٌ. إذ يتطلب العمل الجماعي فهماً عميقاً لديناميكيات المجموعة، وسبل انبثاق «الشخصية» الفريدة للفريق؛ نتيجة عمل الأعضاء معاً مدة زمنية لا بأس بها. هذا وتتميز الفرق الفاعلة، على غرار العلاقات العاطفية والصداقات العظيمة، بكيميائية غامضة يصعب فهمها وتحليلها. وباستطاعة الإرث الثقافي

زيادة صعوبة العمل الجماعي في عصر عولمة الشركات هذا، لا سيما أن كثيراً من رجال الأعمال في الغرب ينتمون إلى ثقافاتٍ تفضل الفردية على الإنجاز الجماعي. ويمكن لأمثال هؤلاء -سواء كانوا قادة فرقٍ أم أعضاء فيها- إيجاد صعوبة في التفكير في الإنجاز على المستوى الجماعي. وباختصارٍ، إن إدارة الفريق تتطلب مجموعة من المهارات تختلف جذرياً عن مهارات إدارة الأفراد.

بالرغم من هذه الصعوبات، يمكنك اتخاذ خطوات إيجابية للخروج بأفضل نتائج ممكنة، سواء عند العمل مع الفِرَقِ التي تقودها أو تلك التي تتشارك في عضويتها مع الآخرين. وتساعدك المقالات الواردة في هذا الكتاب على تحقيق ذلك، عبر التبحر في أربعة موضوعاتٍ رئيسةٍ:

- ما الأمور التي تساعد الفريق على التميز؟ وما السبيل إلى رفع الإنتاجية الجماعية؟
- كيف تعالج الصراعات المحتم ظهورها في الفريق، أياً كان نوعه؟
- كيف تتعامل مع التحديات الخاصة الناتجة عن التواصل مع فرقٍ افتراضيةٍ، أو فرقٍ ينتمي أفرادها إلى أجيال مختلفة؟
- كيف تعوض أعضاء فريقك وتكافئ جهودهم؛ بغية رفع سوية الأداء في المستقبل؟

هلمَّ بنا الآن نلقي نظرة متفحصة على هذه الموضوعات.

## رفع إنتاجية الفريق

إن مهنتك بوصفك مديراً تفرض عليك العمل يومياً مع الفرق المتنوعة – لتنفيذ مشروع تطوير منتجٍ سابقٍ مثلاً، أو لإجراء دراسة طويلة الأمد لقطاعات السوق، أو لتحسين عمليات خدمات توصيل البضائع في الشركة. قد تتكون بعض الفرق التي تعمل معها من مرؤوسيك المباشرين، أما بعضها الآخر فمن المديرين زملائك الذين لا تملك سلطةً رسميةً عليهم. ولربما تأسست بعض الفرق من أشخاصٍ من داخل حيِّز العمل فقط، في حين تمتعت بعضها بخاصية «افتراضية» تتألف من أشخاص يعملون معاً، من مكاتب متفرقة في أقاليم جغرافية متفاوتة كلياً. وتختار أفراد الفرق بنفسك، في حين يتكوَّن بعضها الآخر تلقائياً؛ لحل إحدى مشكلات العمل الطارئة. أخيراً، تحتوي بعض أنواع الفرق على أعضاء متماثلين في خلفياتهم وخبرات عملهم، في حين يتضمن بعضها الآخر مجموعةً غنيةً من الأفراد المتفاوتي الأعمار، والوظائف، والخلفيات الثقافية، وأساليب العمل.

في الحقيقة، إن كنتَ من المخضرمين في عالم العمل، فلربما لاحظت تزايد عملك مع الفرق اليوم على ما فعلت في الماضي؛ فلماذا؟ يتعاظم الدور الأساسي الذي تؤديه الفرق في عالم العمل؛ نتيجة سعي الشركات إلى «تسطيح» بُناها الوظيفية، وإحداث تغييرات ضرورية في آليات العمل والثقافة المؤسسية. وكما يشير دانييل غولمان، أحد خبراء فن القيادة: «الفريق هو الجزء الرئيس في القيادة التشاركية، وهو الخلية الأساسية لتغيير المعايير ضمن المؤسسة». كذلك تمكن الفرق الفاعلةُ

الشـركات من إطلاق العنـان للقدرات الإبداعية لقواهـا العاملة، أكثر منـه في حـال الاعتماد على «الأفـراد العباقرة»؛ لتوليـد ابتكارات تزيد أرباحهـا. وغالباً ما تتفوق الفـرق على الأفراد، في مجال ابتكار الحلول والأفكار المبدعة.

ومع ذلك، يؤكد لوريـن غاري في مقالته «إدارة الفريق وإدارة أفراد الفريق»: أن التنسيق بين الديناميكيات الفردية وديناميكيات الجماعة، يتطلب حيـازة مجموعتين منفصلتين من المهارات. وقد يزل بك العجز عن إدراك الاختـلاف بينهما، ويسير بك في الطريق الخاطئ. ولتجنب ذلك، يوصي غاري بطرح أربعة أسئلة على نفسك قبل تأليف الفريق:

1- **هـل الفريق هـو البنية التنظيميـة الأفضل لعملـك؟** فعوضاً من فريـق – «يسهـم أفـراده بمهاراتهم لإنتاج مجموعـةٍ من منتجات العمل المشتركة»، ويتشاركون في القيادة – قد تحقق فائدةً أكبر إنْ ألّفت وحـدةً بقيادة شخصٍ واحدٍ (SLU)؛ إذ يتفوق هذا النوع من الوحدات على الفرق في سرعة الإنتاج في المراحل الابتدائية للعمل. وبذلك يبرهن عن كونه بنيةً أنسب، عندما تعاني ضيقَ الوقت.

2- **هـل وضعت أهدافاً جماعية يستطيـع أعضاء الوحدة تمثيلها؟** في الفـرق الناجحة «يضفي الأعضاء آراءهـم الشخصية على [الرؤية العامـة للمجموعة]... لتوليد معنىً خاصٍّ بهم، انطلاقاً من الرؤية الرئيسة المهيمنة».

3- **مـا الإشـارات التـي ترسلهـا إلى الأعضـاء لتلهمهـم الطريقـة المناسبـة لتفاعـل الفريـق؟** «فاللحظات القليلـة الأولى في حياة

فريــقٍ معينٍ هي جِدٌّ مهمةٍ»، كما تؤكـد آن دونيلون، وهـي أستاذة في كليــة بابسن؛ إذ يكوّن الأعضــاء آراءهم حول بعضهم بعضاً، ويبحثــون عن قائــد بينهم. أمــا مهمتك هنا، فهــي التعبير عن إمكانية مشاركة الجميع في القيادة - عبر تحمل مسؤولية تنفيذ المهمة، بغض النظر عن المناصب السلطوية الرسمية.

4- **هـل يكافـئ نظـام إدارة الأداء لديـك قيـمَ التكافـل والتشـارك المسؤوليـة؟** إن كان الجــواب «لا»، يستبعــد أن تتمكن من تحويل حفنةٍ من الأفراد المختلفين إلى فريق فاعل يعمل بانسجام. فتشّ عــن سبل تقويم الإسهامــات لتحقيق الأهــداف الجماعية - ولا الفردوية - ومكافأتها.

وعندما تقرر هل الفريق أم بنية الأداء هو الأكثر ملاءمةً لظروفك، ستحتــاج أيضاً إلى معرفــة الخصائص المميزة للفريــق الفاعل. يقدم جيــم بيلينغتون في مقالتــه التي عنوانهــا «المقومــات الأساسية الثلاثة للفريق الفاعل»، المقومات الرئيسة الآتية:

1- **الالتــزام:** تتشــارك الفــرقُ الناجحةُ في التفــاني لتحقيق أهداف أدائيةٍ محددةٍ، «ويستثمرون وقتاً كبيراً جداً لصياغة غايةٍ معينةٍ تصبــح ملكاً لهم بعدئذٍ». فالمشاركــون «يلتزمون بتحقيق أهداف محــددة»، ويتشاركون في مسؤولية الحصيلــة النهائية. وتستطيع التعرّف على الالتزام الحقيقي لأعضاء الفريق، عند استخدامهم

الضمير «نحن» ومشتقاته (مثلاً: «مازال علينا تصميم الإحصائية الخاصة بالسوق تلك»)، والإشارة إلى بعضهم بعضاً مستخدمين مصطلحاتٍ محددة («تريد منا سوزان إنهاء ذلك المنتج»، عوضاً من «الإدارة تحتاج إلى المنتج»).

2- **الإتقان**: كثيرة هي الشركات التي تقع في خطأ تحديد عضوية الفريق، بناءً على الألقاب والمناصب الرسمية عوضاً من المهارات. لكن المهارات الأساسية للأفراد تؤدي دوراً مهماً جداً في تحديد فاعلية الفريق، ولذلك ابحثْ عن ثلاث مجموعاتٍ من المهارات عند اختيار أعضاء فريقك: المهارة الفنية، والقدرة على حل المشكلات، والمواهب الاجتماعية.

3- **الأهداف المشتركة**: يختلف هدف الفريق عن الأهداف الفردية في العمل؛ إذ ينبع من رؤيةٍ مشتركةٍ لسبب وجود الفريق. ساعدْ فريقك على تحديد هدفه عبر «صياغةٍ شاملةٍ لغاية الشركة من إنشائه». فالفرق الناجحة تخصص وقتاً وجهداً كبيرين للتقصّي عن غايةٍ محددةٍ - ومن ثم تعديلها والاتفاق عليها - تناسبها أفراداً وجماعاتٍ. وعلى سبيل المثال، قد يتخذ فريق تطوير المنتج في شركةٍ ما من زيادة القدرة الإبداعية للقسم هدفاً له؛ بغية تحقيق الهدف الأوسع للشركة، المتمثل في الحصول على نصف عائداتها من منتجاتها الجديدة.

هذا حتى الفرق التي تتمتع بهذه المقومات الثلاثة تعجز عن النجاح في عملها، ما لم تدعم الشركة عموماً العمل الجماعي. ويوضح مؤلفو

مقالة «ما سبب نجاح بعض الفرق (وإخفاق الأغلبية الساحقة منها)؟»، قدرةَ المديرين على إرسال رسالةٍ متسقةٍ حول قيمة العمل التعاوني.

وإليــك عينة من الإرشــادات المذكورة فيها: حقق التــوازن المناسب بينك وبــين فريقك - بتحديد أهداف الفريق، وتــرك حرية تقرير آلية تنفيذهــا للأعضاء، وربِّ الأعضاء على مهــارات العمل الجماعي، مثل «الإصغاء، والتواصل مع الأنماط المختلفة للبشر، والحفاظ على التركيز علــى المهمة». وامنح الفرق فرص العمــل معاً بضع سنواتٍ إن أمكن. ولا تنسَ: تُعد الخبرة العملية أفضل وسيلة لتعليم العمل التعاوني. بالإضافة إلى ذلك، شجــع الأعضاء على تصميم مقاييس لتقــويم أدائهم، وألّف لجنة توجيهٍ لمراقبة عمل الفِرق في المؤسسة.

في مقالتــه «الشطرنج الثلاثي الأبعاد: استخدام الــذكاء العاطفي لرفع إنتاجيــة الفريق»، يركز ستيف بــارث على المهــارات الاجتماعية الضرورية لنجــاح العمل التعاوني. إذ يحتاج أفراد الفريق، بوجه خاص، إلى مزيجٍ من مهــارات إقامة العلاقات الاجتماعية والانضباط الذاتي؛ لإحراز «الانسجام والقدرة علــى التعاون». لكن «الــذكاء العاطفي لفريق معــينٍ، ليس ببساطة ناتج المجموع الكلي لمهارات الذكاء العاطفي للأفراد»، بل هو شيمة تنبع على المستوى الجماعي؛ نتيجة «إثبات الأفراد اكتسابَهم نقاط قوةٍ جديدةٍ» معاً.

ولإظهــار نقــاط القــوة هذه، يحتــاج الفريق إلى ثلاثــة مقومات أساسية هــي:

الثقــة (يتشــارك الأعضاء في الرعايــة والاهتمــام ببعضهم بعضاً، ويثقون بصــدق كلٍ منهم وإخلاصــه لتحقيق هدف الفريــق)، والهوية

الجماعيـة («يشعر الأعضاء بحاجتهـم إلى المجموعة وحاجتها إليهم، وأن مهمتهـم، تستحـق العنـاء»)، والفاعليـة الجماعية (ثقـة الأفراد بقدرتهـم على إنجاز مهمتهم وتحقيـق إنتاجٍ عند العمل معاً أفضل منه عند تنفيذ المسؤوليات الملقاة على عاتقهم على نحو فردي).

ويستطيـع قـادة الفِـرق الرسميـون تقـديم المساعـدة لكسب هذه المقومات، عبر تشجيع الوعي وتنظيم الانفعالات في مستوياتٍ ثلاثةٍ:

الفـرد (على سبيل المثال، ابدأ كل اجتماعٍ بـ «تدقيق» يتيح الفرصة لكلٍ من أعضاء المجموعة؛ لوصف العمل الذي يؤديه / تؤديه حالياً).

الجماعـة (اعترفْ بالنزعات التي تسود الفريق وناقشها، وعبر عن مشاعرك تجاه ما يدور في المجموعة).

العلاقات الخارجية (متن علاقات فريقك بالمجموعات الأخرى التي يتحتم عليه التفاعل معها).

إن الفريق الذي يرعى ذكاءه العاطفي، يزيد من قدرته على الإبداع على نحو هائل. ويسبر جيم بيولوز أغوار ظاهرة الفريق المبدع في مقالته «ستُ خطواتٍ تجعل الفريق مبدعاً». ولكي تحفز روح الإبداع في الفريق، اتبع الإرشادات الآتية: أظهر ثقتك بفريقك، عبر وضع أهداف مناسبة، وأظهر سلوك العضو المثالي. شجع التواصل الحر ضمن المجموعة، عبر تمثيل من ارتياح الأفراد للتعبير عن وجهات النظر المختلفة. حملْ أفراد الفريـق جزءاً لا بأس به مـن المسؤولية، بحيث يلتمسون الأفكار المبدعة من بعضهم حول كيفية تنفيذ المشروع. وفرْ لهم المصادر اللازمة، وتوثق

من معرفتهم وجودَها – فبذلك لن ينتابهم القلق حول إمكانية الحصول علـى المصادر اللازمة لإنجاز مهماتهـم. كلّفِ الأعضاء بمهمات صعبة تثـير روح التحدي لديهم. واضبط ضغط العمل ضمن المجموعة، وذلك بغيـة الحفاظ على التوازن المناسب دون الإفـراط في زيادته ونقصانه (فالحالتان تخمدان روح الإبداع).

## التغلب على النزاع في الفريق

إن مـزج المقومـات الصحيحـة بديناميكيات عمـل الفريق، لا يعني بالضـرورة منع النزاع من التسلل إلى المجموعة، عند الشروع في عملها ككيـانٍ واحـدٍ. وفي الواقع، يعاني كل فريـقٍ النزاعَ؛ فقـد تتعارض آراء الأفراد مثلاً عند تحديد الطريقة الفضلى لتنفيذ مهمةٍ معينةٍ، أو ترتيب أولويات تنفيذ مشروع محددٍ، أو لربما حكم أحد الأعضاء على زميل له بالتعنت أو المحافظـة أو البراعة في النقد. وحين يبرز النزاع، تتصاعد حـدة الانفعالات. وقبل وصـول الخبر إلى مسامعك، يتبـادل اثنان من الأعضـاء الاتهامات بتخريب المشـروع، في حين يغرق ثالث في حالةٍ من الخوف أسابيع عدة.

ومع ذلك، يمكن للنزاعـات –حتى الأشد وطأة منها– أن تكون ذات فائـدةٍ – إنْ برعـت في التعامل معها. ففي النهايـة، غياب النزاع يحرم الفريـق من تجربة اختلافات الرأي التـي تنمي الإبداع والتعلم. وكثيرة هي المجموعات التي تصاب بالجمود حين يتردد أعضاؤها في التصريح بآرائهم المعارضة، وبذلك تذوي الأفكار المبدعة وتنطفئ. فتجنب النزاع بأي ثمنٍ يجلب الضرر البالغ على فاعلية الفريق.

يأخذ لورين غاري بيدنا لاستكشاف مخاطر تجنب النزاع في مقالته «احتفاظك برأيك لنفسك هو تقصير تجاه الفريق»، موضحاً أن أعضاء الفريق يتوانون غالباً عن التصريح بآرائهم المعارضة؛ خشية الخروج بعمل المجموعة عن سكته في أثناء تنفيذ مشروعٍ محكوم بوقتٍ محددٍ. لكن ذلك يزيد الخلافات المكبوتة سوءاً، ويفوت على الفريق فرصة تبادل الأفكار ومناقشتها. وهكذا ينشأ الخوف والارتياب؛ الأمر الذي يؤثر سلباً في العلاقات وصنع القرارات.

ولكي تسيطر على النزاع وتحوله إلى عامل مثمرٍ، عليك بتطوير اتفاقيات مرتكزة على العمل الجماعي لحل الخلافات الناشئة. فإذا نشأ نزاع بين اثنين من الأعضاء، ثبِّط «التثليث» -أي الاستعانة بطرفٍ ثالثٍ «لإنقاذ» الموقف. وتجنب السعي لكسب المؤيدين وجهةَ نظرك، وانقد الأعضاء الآخرين في أثناء غيابهم. وانظرْ إلى الخلافات بوصفها مسألة خاصة ببنية المؤسسة أكثر منها صراعات شخصية.

ويتفق جيم كلينغ مع غاري حول أهمية إرساء قواعد واضحة لتدبير النزاع. ويضيف في مقالته «التوتر ضمن الفريق» مقترحات توصل إليها عددٌ من الخبراء في مجال قيادة الفرق، منها:

- الإلحاح على حل النزاعات حين ظهورها.
- المثابرة على البحث عن الخيارات المبدعة لحل النزاع.
- تركيز انتباه أعضاء الفريق على المشكلة، لا على بعضهم بعضاً، عبر إدراج الموضوعات في لائحة على لوحٍ بلاستيكي، وترتيب

الأعضــاء حولــه على شكل نصــف دائرة. وبذلــك تقيم تكتلاً في وجه النزاع عوضاً من تحالف الأعضاء على بعضهم بعضاً.

ويصف المؤلفــون في مقالة «معالجة النزاع ضمــن الفريق: خلاصة استنتاجــات أحــدث البحــوث العلمية»، عــدة أنمــاط للشخصية تملك القدرة على إثارة النزاع في الفريق - إضافة إلى إستراتيجيات التعامل مــع كلٍّ منها. فعند التعامل مع شخصٍ «متباهٍ» (وهو شخص يحتاج إلى الإصغاء إلى ذاته في أثنــاء الكلام. ولا ينفك يتفاخر بنجاحاته)؛ مثلاً استغل لحظة توقفه عن الكلام لالتقاط أنفاسه للإطراء على حديثه، ثم حول انتباه المجموعة إلى شخص آخر. وعند التعامل مع «مثبط الهمم» (شخص يقاطــع كل جلسةٍ من جلسات العصــف الذهني بانتقاداته)، اُدعــه لتقديم اقتراحٍ إيجابي عــبر توجيه السؤال له: «ما الأمور المجدية لتنفيــذ هــذا الاقتراح في رأيــك؟» ويستعرضــ المؤلفــون إستراتيجياتٍ للتعامل مــع «شخصياتٍ» أخــرى: كـ «الهامســ» (الشخص الذي يدلي بتعليقــاتٍ ساخــرة بصوتٍ خافــتٍ»، و«العنيد» (الرافض أنــواعَ التغيير كافة)، و«الملحاح» (صاحب قضية مهمة، لكن يصعب إسكاتُهُ).

ويولي ماتيزن كرو اهتمامــاً خاصاً للساخطين الصامتين في مقالته «مــا سبب امتناع أعضاء فريقك عن التعبير عن آرائهم؟ وكيف السبيل إلى الحــل؟»، ذاكراً ستــة أسبابٍ لامتنــاع أعضاء الفريــق عن التعبير الصريــح عــن آرائهم: (1) «توكيــل» الأعضاء شخصــاً يرونه خبيراً في نظرهــم ليتحدث عنهم. (2) موافقة الناس علــى الحل المقبول ظاهرياً حــين يشعرون بعبــث النقاش. (3) نقصــ الثقة لدى الأفــراد بقدرتهم

علــى الإسهام بآرائهــم. (4) القرار المعني يترك لديهــم انطباعاً بعدم أهميتهم. (5) شعور الأفراد بالضغط عليهم للامتثال لقرار الفريق. (6) اختلال مناخ صنع القرارات السائد لدى الفريق.

ولتحفيز الأفراد على طرح وجهات النظر المعارضة، التي تحث على الحوار وتنتج قراراتٍ أفضل، ينبغي إيضاح الأهداف التي يسعى الفريق إلى تحقيقهــا. استعلــمْ عن الخيــارات المتاحة؛ فمثلاً: «مــا استجابتنا لمسألــة تسبــب هذا القــرار في تأخير ســير المشــروع؟» وأدِّ دور محامي الشيطــان - أي اعترض علــى الافتراضات والاستنتاجــات؛ بغية توليد وجهات نظرٍ بديلةٍ ليراجعها الآخرون.

وتختــم ريبيكا إم. سوندرز هذا الفصل بمقالةٍ تحمل عنوان «الفريق: حــل مشكلة تراجــع الأداء في السنة الثانية»؛ حيث تصف ظاهرةً مزعجةً تصادفهــا فِرَقٌ كثيرةٌ، بعــد مرور قرابة عامٍ على بــدء عملها على تنفيذ مشروعٍ معين: «كارثة منتصف عمر الفريق». حيث يبدأ الأعضاء بالتأخر عــن الاجتماعات، أو الامتناع عن حضورهــا كلياً. أما الحاضرون منهم، فيبــدو عليهــم تشتت الانتبــاه. «حتى لو تمكــن الفريق مــن إنجاز بعض الأهداف، فإن فاعليتها لا تضاهي فاعلية منجزات العام الأول بتاتاً».

وبالرغم من نشوء هذه المشكلة من ميل بشري طبيعي إلى «استنفاد الطاقــة» بعد عملٍ طويلٍ مضنٍ، لا يــزال باستطاعة قائد الفريق اتخاذ خطوات تمنع حدوثها. فيستطيع -على سبيل المثال- تسليط الضوء على تقدم الفريق، وتعليم الأعضاء مهاراتٍ جديدة، وتحديد أهدافٍ جديدةٍ

للفريـق. كذلك يمكـن لتغيير المهمات الدوري، وتعويضـ الأعضاء عند بذل مجهودٍ إضافي تقديم يد العون لإعادة شحن المجموعة بالطاقة.

## إدارة التواصل ضمن الفريق الافتراضي والفريق المتنوع العناصر

تتنـاول المقالات الواردة في هذا الجزء نوعين من الفرق يزداد شيوعهما: تلـك المكونة مـن أفـراد ينتمـون إلى أجيال عمريـة متفاوتـة، والفرق الافتراضيـة المؤلفة من أفراد يعملون معاً من مكاتب متنوعة في مناطق جغرافيـة مختلفـة؛ إذ تسبب تكوينـات الفرق هـذه للمديرين تحديات فريدة في نوعها في التواصل.

يتقصـى ديفيد ستوفر في مقالته «تحفيز الفريـق المتعدد الأجيال»، المشكلات التي تبرز في الفريق المكون من أفراد متفاوتي الأعمار. وتضم القوة العاملة الأمريكية حالياً* أربعة أجيال، هي: «الجيل المتمرس» (59 عامـاً فما فوق)، و«جيل حقبـة ازدهار المواليد» (41 - 58 عاماً) و«جيل إكـس» (24 - 40 سنة)، و«جيل واي» (23 عاماً وما دون). ويتمتع أفراد كل جيـل بمنظورٍ مشتركٍ للعمل يتميز عن منظور الأجيال الأخرى، كما يفضل كل منهم أنماطاً معينة للتواصل، ويمكن التنبؤ بنمط استجابتهم لمحفـزات محـددةٍ. وللاستفادة مـن الطاقـة القصوى لفريـق متعدد الأجيال، يجـب على المديرين تعديل طريقة تواصلهم باختلاف الأفراد الذين يتعاملون معهم، وحث أفراد كل جيل على العمل.

* أي في العام 2004.

فعلى سبيل المثــال، يفضل كثير من أفراد جيل المتمرسين التواصل الشخصــي (وجهاً لوجــه)، والمكالمات الهاتفية المباشــرة على البريد الصوتي والفاكس والبريد الإلكتروني، وينزعون إلى الاستجابة للصيغ التقليديــة للتقدير كاللوحات التذكارية، وشهــادات التقدير، والتقاط الصور مــع الرؤساء التنفيذيين. في حين تميــل نسبة كبيرة من أفراد حقبة ازدهار المواليــد إلى الأهداف المصوغة بمصطلحات تدور حول البشر، ويجدون في «عبارات التشجيع» والصيغ الأخرى اللافتة للنظر للتعبير عن تقدير جهودهم -كالمقالات المنشورة في الرسالة الإخبارية للشركــة- حافــزاً كبيراً لهم. أمــا أفراد جيل إكســ، فيقاومون إملاء الأوامــر عليهــم في أثناء أداء العمــل، ويعد تخصيص وقــتٍ للتسلية، إضافة إلى التغذية الراجعة المتكررة والواضحة، دافعاً كبيراً. في حين يقدر أفراد جيل واي إتاحة الفرص لهم للتعلم المستمر وبناء المهارات، ويمكن للتدريب والتواصل غير الرسمي (كالبريد الإلكتروني واللقاءات العرضية الموجزة) أداء دورٍ كبيرٍ في حث أفراد هذه المجموعة.

تقودنــا مقالــة «الفريق الافتراضي: رؤى مــن العصر الحجري حول فــن الإدارة العصــري»، إلى التركيــز علــى الفِــرَق التي تعمــل بطريقة متكافلةٍ، متجاوزة حدود الزمان والمكان والحدود المؤسسية. وهنا -على وجه التحديد- يصبــح ضرورياً إيجاد غايةٍ ورؤيةٍ واضحةٍ للحفاظ على الدافعية والالتزام بين أعضاء الفريق، الذين تندر -أو تنعدم- لقاءاتهم الشخصية.

ولترسيخ إحساسٍ بالهوية الجماعية، وتفادي المشكلات الناتجة عن سوء الفهم التي قد تزدهر في المحيط الافتراضي، يجب على القادة التواصل باستمرارٍ مع أعضاء الفريق؛ لتبادل المعلومات حول التوقعات وقواعد مشاركة المعلومات، إضافة إلى تشجيع الأعضاء على «البوح عن معنى الثقة في نظر كلٍّ منهم؛ ولعل إحدى هذه المعاني: «عندما ترسل لي بريداً إلكترونياً تطلب فيه أمراً مستعجلاً، سأفعل كل ما هو مستطاعٌ؛ لتلبية طلبك في ثلاث ساعات، أو سأبرّر عجزي عن ذلك».

ويتوسع تشارلز وورديل في مقالته «فن إدارة الفريق الافتراضي: ثمانية دروسٍ رئيسةٍ في الحديث عن هذه الأفكار المتعلقة بـ «الإدارة المعاصرة»، عبر تقديم المزيد من الإرشادات، من قبيل: اصقلْ قدراتك على إدارة الفريق التقليدي قبل تولي مسؤولية فريقٍ افتراضيٍّ. ومتى توليت هذه المهمة، تحققْ يومياً من خلو بريدك الإلكتروني من أي من علامات الشقاق - ثم اقضِ عليها في المهد، عبر الاتصال شخصياً بالأفراد المتنازعين. واستخدم المكالمات الهاتفية لتقصّي المشكلاتِ المحتمل ظهورها أيضاً. واجعلْ أفراد فريقك يحضرون الاجتماعات التمهيدية للمشروع شخصياً -إن أمكن- فالاحتكاك الشخصي يساعد على إبراز الإحساس بوجود غايةٍ مشتركةٍ، و«يوقد الحماسة» في نفوس الأعضاء جميعاً.

## مكافأة الفريق وتعويض جهودهِ

تؤدي طريقة تقديم التعويض والمكافأة لفريقك دوراً حاسماً في تحسين إنجازه، وترسيخ الإحساس بهويةٍ مشتركةٍ، وتصريف النزاع

في قنوات إيجابية مثمرة، وتقليص الفجوة بين الأجيال وتدبير الفروق فيما بينها على حدٍ سواء. لكن نظم مكافأة الفِرقِ والتعويض لها تتجاوز أبعادَ العلاوات أو زيادة راتب الموظف - ومن الضروري تعديلها؛ لتناسب احتياجات الفرق المختلفة.

يصف لورين غاري في مقالته «كيف تعوض جهود الفريق؟»، سبل تعديل نظام التعويض لفريقك وفقاً لنمط تنظيم الفريق المعني. فعند استخدام التنظيم الوظيفي (ذلك الفريق الذي يوجد جنباً إلى جنب مع الهيكل التنظيمي الأساسي للمؤسسة)، يوصي غاري باستخدام «نظام المكافآت الإضافية، مثل خطة للمشاركة في الأرباح تقوِّم مقدار خفض التكاليف أو المكاسب الأخرى، وتُوزَّع الأرباح على أعضاء الفريق وفق صيغة متفقٍ عليها سلفاً. وعند التعامل مع فريق المصفوفة (يتكون من أفراد من اختصاصات متعددة، يعملون معاً لتنفيذ مشروعٍ منفصلٍ في إطارٍ زمني طويل)، اجعلِ التعويض مقترناً باكتمال مهام الفريق. أما في حالة فريق العمليات (وحدات متكافلة مستقلة تُدار ذاتياً، ويعمل أفرادها معاً بدوامٍ كامل؛ لإنتاج سلعةٍ معينةٍ أو توفير خدمةٍ محددةٍ)، استخدمِ الحوافزَ المعدة للفرق خصوصاً - مثل مكافأة الفريق عند إثبات جدارته بالعلاوات أو زيادة الرواتب.

وتسلط مقالة «مكافأة فريق المصفوفة» مزيداً من الضوء على إستراتيجيات التعويض لنمط الفريق هذا. ويؤكد المؤلفون ضآلة أهمية صيغة التعويض -سواء كانت علاوةً إضافية أم حافزاً أم تقديراً

معنوياً- لهذا النوع من الفِـرق، مقارنة بالرابط بين التعويض وأهداف الفريق وقيـم مكافأة عمل أفراده؛ بمعنى، كنْ سخياً عند منح المكافآت النقدية بما يكفي للاستحواذ على انتباه أعضاء الفريق. واقْرنِ المكافأة بنتائج قابلة للقياس، ودعِ الأعضاء «يتقاسمون العائدات فيما بينهم». وعنـد تقـديم المكافـآت العينيـة -مثل بطاقـة ائتمان لشـراء منتجات الشركـة، بطاقـات السينما، خدمـات تنظيف المنازل، قضـاء أمسياتٍ ماتعةٍ مسليةٍ- أبرزْ لهم قيمة الجوائز المتنوعة، واسمحْ لهم بـ «إنفاقها» علـى النحو الذي يرغبون فيه. هذا وقد ثَبـت أن دمج المكافآت النقدية والعينية معاً يعد الصيغة الفضلى للتعويض.

تنطـوي قيـادة الفريق -بغض النظر عـن غايته وتركيبـه وأساس عمله- على تحدياتٍ خاصةٍ لأي مديرٍ. لكن تستطيع زيادة احتمال عمل فريقـك بطاقته القصوى -ومن ثم إحراز أكثر النتائج أهمية للشركة- عـبر فهم أسرار نجاح الفريق، ومعرفة كيفية معالجة الصراعات التي لا مفـر منها عند القيام بأي عمـلٍ جماعي، وتقليص الهوة بين الأجيال المختلفة وتدبير الفروق بينها، وتقديم المكافأة المناسبة للعمل المتقن.



# رفع إنتاجية الفريق

يتشــارك أفراد الفريق المنسجــم في إحساس عالٍ بالالتزام لتحقيق غايــةٍ مشتركةٍ، ويتحملــون مسؤوليــة الوصول إلى تلــك الغاية - بغض النظر عــن السلطة الرسميــة النابعة من التركيب الهرمــي للمؤسسة. ويصلــون إلى درجــاتٍ عالية مــن الابتــكار والإبداع، ويُظهــرون حيويةً وحماسة كبيرين للعمل.

تشرح المقالات الواردة في هذا الجزء السِّمات المميزة للفِرقِ الناجحة، وسبل مساعــدة فرقك على العمل بطاقاتها القصــوى. فبالإضافة إلى ترسيــخ القيم الثــلاث -الالتزام والإتقان والأهــداف المشتركة- سوف تحتاج إلى رعايــة «الذكاء العاطفي» للمجموعة؛ أي ذلك المزيج الفاعل المكــون من مهارات الإدارة الذاتية، وبنــاء العلاقات، الذي يولد أفضل النتائج على مستوى الجماعة.

ومــا المكافأة التي ستجنيها عند توظيــف المقومات الصحيحة للأداء الجماعي بالطريقــة المناسبة؟ أفكارٌ مبدعةٌ وحلــولٌ مناسبةٌ للمشكلات الطارئة، وفرقٌ يزداد نجاحها كلما طالتْ مدة عمل أفرادها سوياً.

# إدارة الفريق مقابل إدارة الأفراد في الفريق

لورين غاري

قد تأتيك الرؤى من عدد من الاتجاهات لا حصر له: فأنت -المدرب الجيد- تنحّي جانباً أحد أعضاء فريقك؛ لتعبر له عن إعجابك بأدائه. وبعد ثلاثة أيام، يصل إلى مسامعك نبأ انزعاج الأعضاء الآخرين؛ بسبب استثنائك له وخصه بالانتباه. أو لربما سخرت إمكانيات المؤسسة كافة لتزويد الفريق بالموارد الضرورية، لكن أحداً من أعضائه لا يبدي أدنى مقدارٍ من الامتنان أو الحماسة الشديدة للعمل.

استعدَّ الآن للتعرف على معلومة مهمة في التعلم الإداري: تختلف إدارة الفريق عن إدارة أعضاء الفريق.

ما الفرق؟ تتباين الاختلافات وفقاً لعوامل عدة كالمهمة الحالية ومكونات الفريق. هل ألّفت الفريق للتخطيط لنزهةٍ سنويةٍ، أم لتصميم منتجٍ جديدٍ يتوقف عليه مستقبل الشركة مثلاً؟ هل المشروع طويل الأمد أم قصيره؟ هل يتكون الفريق من متختصصين ذوي باعٍ طويلٍ في المهنة، أم هم مجموعة من مرؤوسيك المباشرين؟ تقدم لك

مجلــة (Harvard Management Update) أربعــة أسئلة؛ لتطرحها على نفســك في المراحل المبكرة لتأليف الفريق علــى نحو خاص، وذلك بغية مساعدتــك على اكتشاف وضعك الحقيقي والأخذ بيدك لزيادة فاعلية فريقك إلى الحد الأقصى.

## 1- هل الفريق هو البنية الوظيفية الأفضل لعملك الحالي؟

بناء على المهمة التي تخطط لأدائها، قد لا تُضطر إلى زج نفسك في تعقيدات إدارة الفريق وإدارة الأفراد. ففي بعض الحالات، تستغني عما يدعوه جون كاتينباش، الذي يعمــل مديراً في شركة ماكينسي وشركاه، وأحد مؤلفي كتاب:

Wisdom of Team: Creating the High - Performance Organization.

«الفريق الحقيقي». فإذا دعتك حاجتك إلى السرعة في إنجاز العمل إلى تجــاوز المعايير الأخــرى، مثلاً، يفضل عندئذٍ البــدء بوحدة يقودها شخصٌ واحــد (وتسمى إس إل يو SLU). فعلــى الرغم من الاستخدام السائــد لكلمة «فريــق» في أيامنا هذه، لا تتناسب معظــم زمر العمل مع هــذا اللقب أبداً، بحسب زعم كاتينباش؛ فهــي وحدات إس إل يو موغلة في القِدم، أطلقت عليها تسمية خاطئة في سنوات التسعينيات.

وهنــا يذكر كاتينباش: «يتناوب أعضــاء الفريق الحقيقي على حمل راية القيــادة. وفي المقابل، يقود وحدة إس إل يــو شخص واحد. إضافة إلى ذلك، يجــب على الفريق الحقيقي صهر مهــارات الأفراد في بوتقةٍ واحدةٍ للخروج بمجموعةٍ من منتجات العمل المشترك؛ أما أعضاء وحدة

إسـ إل يو، فـلا ينجزون كثيراً من الأعمال معاً: إذ يذهب كل منهم إلى مكتبه ليؤدي العمل الذي يجيده، ثم يضمه إلى نتاج المجموعة - والقائد هو الشخص الذي يحقق وحدةَ المجموعة.

«علـى الرغم مـن تفوق الفريـق على وحـدة إس إل يو مـن ناحيتي الجـودة والإبـداع، يحتـاج الفريق إلى وقـتٍ طويلٍ ليصبح قـادراً على الإنتاج كبنيـة واحدةٍ. وعلى العكس من ذلك، يعلم القائد في وحدة إس إل يـو احتياجاته منذ البدايـة، ويستطيع توزيع المهام على الأعضاء بما يناسب مهاراتهم على أكمل وجهٍ. ومن ثم تحقق وحدة إس إل يو نجاحاً أسرع في المراحل المبكرة للمشروع».

تتمتـع وحدات إسـ إل يو بموقعهـا المميز دون شك، لكـن هيمنتها المستمرة في عالم العمل، تفـوِّت على المؤسسات فرصة زيادة الإنتاجية التـي يستطيع الفريق توفيرها على المدى البعيـد. ولتهيئة مناخ يشجع علـى ظهور فريـق حقيقي، تحتـاج إلى توفير الظـروف المواتية لتبادل الدور القيادي بـين الأعضاء دون استثناء، حيث يستطيع هؤلاء تحقيق وحـدة العمل بأنفسهم. وذلك بدوره يتطلب مـن الشخص الذي يتمتع بالسلطـة الرسمية -وهـو أنت- أن يكون مثالاً لسلـوك أعضاء الفريق الذي تبغي إيجاده.

## 2- هل حددت الأهداف الجماعية للوحدة التي يستطيع الأعضاء تمثيلها؟

«تقـع على عاتـق الإدارة مسؤوليـة عرض أهـداف جماعية بالغة الوضـوح»، على حد تعبير سوزان كوهين، وهـي أستاذ باحث مساعد

في مركز تطوير فاعلية المؤسسات، التابع لكلية الدراسات العليا في إدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا الجنوبية، وأحد مؤلفي كتاب: Designing Team – Based Organizations. ليست هذه الأهداف ببساطة مجموعة من الأهداف يحققها الأفراد لتغذي الهدف الجماعي؛ إذ ينبغي التشارك في مسؤولية إنجازها، مما يحتم على الأفراد جميعاً ضرورة المشاركة فيها. وتضيف كوهين: «فالقيم والرؤية المتضمنة في الأهداف الجماعية، تربط الناس في وحدةٍ كاملةٍ أعظم، لذا من الأهمية بمكان للرؤية أن تكون واسعة بما يكفي؛ لتمكين الأفراد من الإدلاء بآرائهم تجاهها - بغية إيجاد معنى خاص بهم انطلاقاً من الرؤية الشاملة».

## 3- ما الإشارات التي سأُرسلها إلى الأعضاء الآخرين حول آلية تفاعل الفريق؟

«تعد الدقائق الأولى في حياة الفريق بالغة الأهمية»، كما تشير آن دونيلون، مؤلفة كتاب: Team Talk: The Power of Language in Teams، وتعمل أستاذاً مساعداً في كلية بابسون. «حيث تتكوّن آراء أعضاء الفريق حول صاحب السلطة الرسمية العليا في المجموعة. وهنا يرجح أن يسترخي الأعضاء الآخرون في انتظار ذلك الشخص؛ ليوجههم ويملي عليهم المهام التي ينبغي القيام بها. وأفضل الفِرق هي تلك التي يتشارك أعضاؤها في المسؤولية - بغض النظر عن منصب السلطة. وهنا يأتي التحدي الذي يواجه قائد الفريق؛ إذ يجب عليه إظهار اهتمامه الحقيقي بمشاركة الآخرين في السلطة والمسؤولية، فإيجاد هذا السياق منوط بالقائد».

إن تدبير «عملية تكامل خبرات الفريق» حاسمٌ في هذه المرحلة. فإذا لم يقاوم المدير إغواء تولي تنفيذ المهام بنفسه - مثلاً - فلن يصدق الأعضاء الآخرون أبداً مسألة التقدير الصادق لمواهبهم، ولن يفهموا بتاتاً أن المطلوب منهم تحقيق مستوى أعلى من المسؤولية. وتتابع دونيلون: «فتكافل أفراد الفريق هو الفارق الكبير المميز بين إدارة الأفراد وإدارة الفريق. فكلما طالت مدة عملهم معاً، قلت حاجتهم إلى مديرٍ». لذا يجب على القائد تشجيع الأعضاء - بطرقٍ واضحة وأخرى مبهمة - على الاتصال ببعضهم بعضاً، لا به وحده، أو عن طريقه وحده.

ويؤكد كاتينباش أن حاجة المدير إلى إدارة أفراد المجموعة تنحصر في هذه المرحلة المبكرة (طور تكوين الفريق).

«فمتى غدتِ المجموعة فريقاً، يصبح الفريق قادراً على تدبير احتياجات أفراده واهتماماتهم ومشاعرهم بسبل مختلفة. وهنا ينقل القائد نموذج عمله ولا يعود مطالباً بأداء دوره بوصفه مديراً وحيداً؛ بل يصبح أشبه بصلة الوصل داخل نظام عمل الفريق. وتعد هذه إحدى مؤشرات قيام فريقٍ حقيقي: حتى القائد المعين للمجموعة، يؤدي عملاً حقيقياً يتجاوز التنسيق بين أداء الآخرين.

تنصح دونيلون القادة «بالإدلاء بآرائهم والتفاوض مع الأعضاء الآخرين، مع الأخذ في الحسبان إمكانيات الأعضاء الآخرين واهتماماتهم»، عوضاً من رسم خط سير الأمور. فإشراك أفراد الفريق كافةً في اتخاذ قرار معين، عندما يتعلق الأمر بموضوعٍ غير

مـؤذٍ ظاهرياً، كتحديد مواعيد الاجتماعات الدورية، ينقل إليهم رسالة مؤثرة حول الأمور المهمة وآلية عمل المجموعة.

هذا وتمثّل طريقة تعامل المدير مع شخصٍ يعرض رأياً مناقضاً رأيه، نقطة تحولٍ أخرى في المراحل الأولى لعمل الفريق؛ وتوضح دونيلون ذلك قائلــة: «سوف يراقب الآخرون هذا التفاعـل سعياً لاقتناص التلميحات التـي ترشدهــم إلى تحديد نمط الإدارة المتبع من قبـل القائد. لذا من المهـم أن تكون مثالاً جيـداً في [إدارة] النزاع. اطلبْ من ذلك الشخص المزيـد من التوضيـح أو إعادة صياغـة عباراته؛ للتوثق مـن استيعابك لهـا، واعترفْ باحتمال كونه محقاً، ثم سلْه: هل لديه بيانات موضوعية تساعد على إيجاد حلٍ لتعارض الآراء هذا؛ ذلك أنك بحاجة إلى تمثيل نموذج لأسلـوب تقبل الآراء المعارضة وأخذهــا في الحسبان. فمنهجك يظهر لأعضاء الفريق احترامَك آراءَهم وتقديرها».

وتصف دونيلون هــذا المنهج بأنه «سلطوي تعوزه الأوتوقراطية». أما فيمــا يتعلق باستخدام السلطــة الرسمية في الفريق أولا، فتشرح قائلةً: «ينبغــي أن تعكس مقداراً أعظم من الخــبرة أو الموهبة. لكن يجب على القائـد التخفيـف من استخدام سلطتــه الرسمية قــدر المستطاع، عند التعامـل -على نحو خاص- مع فريق يتمتـع أفراده بمواهب كبيرة. وفي الحقيقــة، كلمــا ازدادتْ قــدرة القائد علــى مقاومة استخــدام سلطته الرسمية، ازدادت إمكانية استخدامه وسائلَ غير رسمية لكسب النفوذ، وحققَ نتائج أفضل».

## 4- هل يكافئ نظامي في إدارة الأداء التكافل المتبادل والتشارك في تحمل المسؤولية؟

يبقى الانتباه، حتى ذلك الذي يبلغ أقصى الدرجات، محدد الأثر في المراحل الأولى من حياة الفريق، ما لم يدعمه نظامٌ مناسبٌ لإدارة الأداء -أي نظام لتقويم إسهامات الأفراد في تحقيق الهدف الجماعي ومكافأتها. «لكن مشكلة معظم أنظمة إدارة الأداء الحالية تكمن في تصميمها لتلائم الفرد؛ إذ ترتكز على نموذج الرئيس- المرؤوس [اقرأ: إس إل يو] فقط... حتى تلك البدعة السائدة حالياً في حلقات الموارد البشرية، والمدعوة التغذية الراجعة الشاملة، ما تزال مدفونة في منطق التقويم الفردي: فهي لا تتعامل مع التغذية الراجعة للإنتاج الجماعي بوصفها وحدة كاملة»، على حد تعبير كوهين.

غالباً ما يستلزم تأسيس نظام مناسبٍ لإدارة الأداء الانطلاق من القاعدة إلى الذروة؛ مما يعني ابتكار أداة تقويم تقيس الإنجاز الجماعي أولاً، والإسهامات الفردية ضمن ذلك الإطار للوصول إلى الهدف الجماعي ثانياً. لكن كوهين تحذر من مخاطر التركيز على المعايير القصيرة الأمد وحدّها، مهما كانت أهميتها. وتوضح ذلك بالقول: «غالباً ما تتطلب النتائج البعيدة المدى للمشروع سنواتٍ قبل أن تتجلى بوضوحٍ. ومع ذلك، لا بد من محاولة أخذها في الحسبان». فمثلاً، حاول فريق يعمل على تصميم البرامج الحاسوبية في شركة لوتس للتنمية تنفيذ هذه الخطوة، عبر تضمين التصورات المستقبلية

للأسهم المالية والمبيعات على المدى الطويل في المزيج التقويمي، إضافة إلى المعايير المعتادة المتعلقة بتنفيذ فقرات جدول العمل، والالتزام بالمواصفات المحددة، والتنقيب عن الأخطاء لمعالجتها.

وتردف قائلة: إنه لمن الضروري تغيير إجراءات منح المكافآت؛ لتتلاءم مع محيط الفريق الحقيقي، تماماً مثلما يتحتم تعديل وسائل التقويم.

فاتباع نظام يقرن المكافأة بالمهارة، أو نظام دفع الأجور المرتكز على الإتقان، «يفيد في تطوير كفاءات جديدة ضمن الفريق؛ وبدورها، تساعد تلك الكفاءات الجديدة على تحسين أداء الفريق. وثمة ميزة إضافية لهذا المنهج، تتمثل في منح الإدارة مقداراً من السلطة حول تحديد الكفايات الواجب على الموظفين تعلمها».

إن صياغة علاواتٍ خاصة تدفع الفريق إلى النجاح مسألةٌ ممكنةٌ، لكنها تنطوي على شيء من الصعوبة. تروي كوهين قصة نظام علاوات الفريق في إحدى شركات التأمين، الذي أدى فعلياً إلى خنق علاقات التعاون بين الفِرق في مناطق جغرافية مختلفة؛ إذ ما يزال كثيرٌ من العمل قيد الإنجاز في هذا المجال. ثم إن رغبة الفرد في الحصول على التقدير، هي حاجة إنسانية رئيسة ينبغي تضمينها دوماً في أي نظام تقويمي. وتقترح كوهين استخدام السبل العادية غير الرسمية؛ للاعتراف بإسهامات الأفراد بوصفها أفضل طريقةٍ للقيام بذلك. ومع ذلك، قد تطرق مسامعك تلك الوشوشات الصادرة عن المجموعة:

«لَم هــي، مــا دام مفروضاً أن يكون هذا العمل مجهــوداً جماعياً؟». أما من أحــدٍ ليتكرم علينا باكتشاف طريقةٍ لإخماد غمغماتٍ كهذه، بعرض نظامٍ عادلٍ تماماً، ويرضي الجميع للتعويض الجماعي؟

## قراءات إضافية


*Designing Team-Based Organizations* by Susan G. Cohen et al. (1995, Jossey-Bass, 419 pp.)

*Team Talk: The Power of Language in Teams* by Anne Donnellon (1996, HBS Press, 320 pp.)

*The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* by Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith (1993, HBS Press, 304 pp.)




# المقومات الأساسية الثلاثة للفريق الفاعل

جيم بيلينغتون

تعددت الأعمال الإدارية المصنفة تحت المصطلحات أمثال «الفريق»، و«العمل التعاوني»، و«إدارة الفريق»؛ لتتجاوز بأشواطٍ أبعاد الاستخدام الفعلي لفِرق العمل الذاتية الإدارة. فهنا مديرٌ تنفيذي يتحدث عن اجتماع لأعضاء فريقه جميعاً، وهناك محللٌ أمني يكتب حول «أفضل فريق إداري» في الشركة الفلانية؛ بالرغم من أن أياً من هذه المجموعات البشرية - بغض النظر عن مزاياها - لا يحقق الشروط التي وضعها علم الاجتماع في تعريفه آليةَ تفاعلات الفريق الحقيقي وإنجازاته. وفي الواقع، بات مصطلح «العمل التعاوني» جامعاً معظم أنواع الإدارة الهادفة إلى التميُّز عن الصنف الرديء للإدارة، القائم على استخدام السلطة الهرمية.

نعلم أيضاً أن استخدام الفِرق بتكويناتها المدهشة كلها، وفيها الفِرق الكثيرة التي لا تستوفي شروط أي تعريفٍ تقليدي للمصطلح، يزداد يوماً إثر آخر. فالمؤسسات تنشد الوصول إلى مستوى أعلى من الإبداع والإنتاجية تستطيع الفِرق توفيره، والموظفون يرغبون في معاملتهم بوصفهم أعضاء في فريق أكثر من كونهم مجرد مرؤوسين. ومع ذلك، قليلة هي الفِرق التي تعمل بالطاقة القصوى - وهو أحد أسباب تكدُّس فيض من الكتب

التي تتناول بناء الفريق على مكاتبنا. فما سبب إخفاق الفرق المتكرر بعد كل تلك القصص التي تحتفي بقدراتها؟ (إنِ احتجت إلى التذكير، ففكرّ في فريق ديزني، وفريق زيروكس، وفريق كوداكز زيبرا).

وبالنظر إلى الارتباك الحالي حول التعريف، إضافة إلى الاهتمام الكبير بتحسين إنجاز هذه المجموعات البشرية، قررنا النظر إلى مميزات الفريق الفاعل فقط. وعند إجراء مراجعةٍ للمطبوعات المعاصرة، عثرنا على ثلاثة مقوماتٍ رئيسة: الالتزام، والكفاءة، والهدف المشترك؛ علماً بأن كلاً منها ينطوي على شيء من الغموض؛ بسبب بعْد معناه عن المعنى الذي تتوقعه، وصعوبة تقصي وجوده -أو غيابه- وسط الأعضاء الذين تأمل منهم تأليف فريق.

## الالتزام

يمثل التفاني المشترك لتحقيق أهدافٍ محددةٍ في الأداء جوهرَ عمل الفريق، وفقاً للاستشاريين جون ر. كاتينباش ودوغلاس ك. سميث مؤلفي كتاب (The Wisdom of Teams: Creating the High Performance –). إذ تقضي أفضل الفِرق وقتاً طويلاً في العمل على صياغة غاية تصبح ملكاً لها. ويتطلب هذا العمل الاستهلالي من المشاركين جميعاً نذر أنفسهم لتحقيق أهدافٍ معينةٍ، ومن ثَمَّ تشارك في مسؤولية حصيلة عملهم. بمعنى، يتولد الالتزام نتيجة وجود حسٍّ مشتركٍ بامتلاك الهدف الذي يأمل الفريق الوصول إليه.

نادراً ما تدفعُ الفِرق التي ارتأى كبار المديرين تأسيسها دونما هدفٍ محددٍ، أفرادَها إلى تحقيق إنجاز استثنائي. ويورد كاتينباش وسميث مثلاً على الإنشاء السريع لمشروعٍ للفرق التجريبية: أطلقته

سلسلة فنادق ريتز كارلتون. لم يكن للمشروع أي هدف أداءٍ محددٍ خلا الهدف الغامض المتمثل في «بناء الفريق». وعلى النقيض من ذلك، عندما تسربت المشكلات إلى قسم الإعلانات في صحيفة تالاهاسي ديموكرات الأمريكية، انبثق فريق مشروعاتٍ مكونٍ من طليعة العاملين فيها للنهوض بالقسم؛ حيث واجهت صناعة الإعلان فيها تحديات خطرة، من أمثال شركات الكابل والتلفاز المحلي، ووصلت المخاطر حداً حرجاً مع حقيقة بدء انهيار الصحف في أرجاء الولايات المتحدة. وتمثلت المهمة المبدئية للفريق في استئصال الأخطاء في صناعة الإعلان. وبعدما أدركت المجموعة فاعلية نمط التحسين الذي أحدثته في الحفاظ على استمرار الصحيفة، قامتْ بمعالجة مشكلة الحِمل الزائد للعمل المكتبي على موظفي قسم المبيعات، والتقدم البطيء للإنتاج الفني الإعلاني. وهكذا تحولت القوة العاملة التي نشأت لأداء مهمة محددة، إلى قيادةٍ غير رسمية للصحيفة على نحو كامل. لقد مثّل الالتزام -التزام أفراد الفريق ببعضهم بعضاً وبهدفٍ واضحٍ هو إنقاذ الجريدة- وجهَ الاختلاف.

كيف يتميّز الالتزام الحقيقي للفريق عن تأييده بالقول -لا بالفعل- أهدافاً غير واقعية؟ وفقاً لآن دونيلون، مؤلفة كتاب: Team Talk: The Power of Language in Team Dynamics، يمكن كشف النقاب عن وجود الالتزام أو غيابه، عبر تحليل اللغة المستخدمة من قبل أعضاء الفريق. فاستخدام هؤلاء صيغةَ المبني للمجهول أو ضمائر الغائب -مثلاً- لوصف عملهم -«يجب أن يُدرك ذلك الهدف أيضاً»، «سوف يُصدِر [الفريق] ذلك المنتج الجديد هذا العام»- هو إشارة تحذير. هل الفريق «هو» أم «نحن» كذلك يعد استعمال الصيغ المبهمة لوصف الأشخاص علامةً أخرى تنذر بوجود مشكلات: «الإدارة تريد

منــا القيام بهذا». حين يلتزم أعضــاء الفريق التزاماً صادقاً، تتجلّى هذه الحقيقــة عبر دراسة اللغــة المستخدمة من قِبلهم. ويقــدم كتاب دونيلون هــذا إرشاداتٍ معينة لإجــراء «اختبار للغة الفريــق»، يساعد الفريق على زيادة فهم ذاته عبر ضبط لغته. وعلى سبيل المثال، إن الانتباه اليَقِظ إلى كيفيــة استعمال الأعضاء الكلمات يساعد علــى استئصال مشكلات سوء الفهم الناتج عن الفروق الثقافية. فصفة «الإنسان الجامح» قد تعد مدحاً في بالــو ألتــو (كاليفورنيا)، لكنهــا مذمَّة في زيوريــخ (سويسرا) – تماماً مثلمــا قد يشــير العمل ساعاتٍ طويلــة إلى الالتزام الشديــد في كليفلاند (أوهايو)، لكنه في بوردو (فرنسا) يدل على وجود مشكلاتٍ أسريّة.

يتفــق خبراء آخرون على عد اللغة مؤشراً رئيساً للتفريق بين الفريق الحقيقي، وذاك المصمم ليكون «برنامج الشهر». ففي كتابه الذي يحمل عنوانــاً مثــيراً هــو: No More Teams! Mastering the Dynamics of Creative Collaboration، يهزأ ميشيل سكريدج من الاستخدام الواسع الانتشــار لمصطلــح «الإقناع» لوصــف عملية بناء الفريــق: «حين يشرع المديــرون في الحديث عن التعــاون بوصفه «إقناعــاً»... فإنهم ينظرون إلى التعــاون وكأنه أداة سياسية لبناء الأحــلاف، أكثر من كونه منهجاً حقيقياً لتوليد قيمة معينة».

يميل الالتزام بالفريــق إلى التردّي كلما ازداد عدد أعضائه. ويتفق الخــبراء على فكرة ندرة الأداء المثالي للفرق التي يتجاوز عدد أفرادها الـ 20 شخصاً. أما عدد أفراد الفريق المثالي فهو 10 أشخاص أو أقل.

**تسم إحدى الخرافات الفريق الفاعل بالود الشديد، لكن، كثيرة هي الفرق الفاعلة التي تبدو أقرب إلى ساحات القتال.**

يميل الالتزام إلى الازدياد في حالة المكان المشترك - أي عمل أفراد الفريق في منطقةٍ جغرافيةٍ واحدةٍ، بالرغم من ميل المؤلفين إلى عدم الاتفاق على أهمية هذا المقوِّم. ويؤكد سكريدج: يلزمنا أمرٌ واحد فقط، ويطلق عليه تسمية غريبة هي «الحيز المشترك» - يمكن لمخطط عملٍ أو نموذجٍ من الطين، أن يكون صلة الوصل الوحيدة للمتعاونين الذين يعملون في قاراتٍ مختلفة. ويصف مؤلفو كتاب: Teams and Technology: Fulfilling the Promise of the new Organization –وهم: دون مانكين، وسوزان ج. كوهين، وتورا ك. بيكسون– طرقاً تتيح لتقانة المعلومات تعزيز العمل التعاوني، دون وجود مكانٍ مشتركٍ بالضرورة. لكن، تكاد تكون الأمثلة كافة المذكورة من قبل الخبراء حول التفوق في الأداء هي الفِرق ذات موضعٍ مشتركٍ، في مدةٍ زمنيةٍ معينةٍ من تاريخ حياتها على الأقل. فعقد الاجتماعات باستخدام الوسائط الإلكترونية وتقنيات الحاسوب والإنترنت، لا يغني عن الالتزام الناتج عن الاحتكاك البشري. وتعقب دونيلون أيضاً: تتكاثر مشكلات سوء الفهم وسط أعضاء الفريق العاجز عن التواصل شخصياً مع بعضهم بعضاً.

ويعد توزيع المكافآت للفريق بناءً على عمله الجماعي، لا على الأداء الفردي، وسيلة أخرى لبناء الالتزام. ويؤكد سكريدج أن ما من شيء يخنق التزام الفريق، أكثر من الزعيم الذي يعزو إلى نفسه –ومن ثم يكافأ– الفضل في الإنجاز الذي حققه فريقه. ومع ذلك، نجد أن الانحياز إلى الفردية متجذرة بشدةٍ في عالم العمل في الولايات المتحدة؛ فقليلة هي الشركات التي تكلف نفسها مشقة اكتشاف سبلٍ لتقويم عمل الأفراد والتعويض لهم بناءً على إنجاز الفريق الذي يعملون فيه. ويقدم سكريدج في هذا الخصوص مقترحاتٍ عملية؛ لإلحاق التغذية الراجعة الخاصة بالأداء الفردي بأخرى تتناول العمل الجماعي وتقويم الزملاء.

### الكفاءة

مـا الـذي يستطيع كل عضـو في الفريـق أداءه فعلاً؟ تعـد المهارات الأساسية، التي يتم إغفالها غالباً عند تأليف الفريق، عاملاً حاسماً في تحديد فاعليته المحتملة. فعددٌ كبير جداً من الشركات يقع في خطأ بناء عضويـة الفريق على الألقاب الرسمية، أو المناصب التي يشغلها الأفراد في المؤسسة، لا على المهارات.

يقـترح كاتينباش وسميث ثلاث فئـات من المهـارات ينبغي البحث عنهـا عند تأليف كل فريق. أولها الكفـاءة الفنية: هل الشخص المكلف بمهمـة التسويق قادرٌ حقاً على فهـم الزبائن، والمساعدة على استنباط سبلٍ مبدعة للوصـول إليهم؟ وثانيها مهارة حل المشكلات: هل يستطيع تجـاوز أبعاد الواجبات المحـددة بدقة التي اعتاد علـى أدائها؛ ليساعد في فهـم مجموعةٍ معقـدةٍ ومتشابكـةٍ من الحقائـق؟ أما الفئـة الثالثة فهـي مهارة التواصل الاجتماعي: هل يملك القـدرة على إيصال الرؤى النابعة من خلفية ثقافتـه المهنية إلى أعضاء النظم الأخرى، والإسهام في مجهود جماعي؟ تتضافر هذه المهارات معاً لتكوّن الكفاءة الجماعية التي ستتيح للفريق فرصة النجاح.

لا تتضمـن اللائحة «الـود الدائم». فوفقـاً لسكريـدج: تَسِمُ إحدى الخرافـات الفريق الفاعل بالود الشديد، لكـن ثَبُتَ أن كثيراً من الفِرق الفاعلـة هي أقرب إلى ساحات القتال. فالمصممون ذوو الكفاءة العالية يتصادمون مع المسوقين ذوي الكفاءة العالية. والفِرق المكونة من أعضاء يتمتعون بالكفـاءة العالية، ترحب بالنزاع ثمنـاً للطاقة الهائلة الناتجة عـن تضافر الجهود وتبتكر الأفكار الجيـدة، واحدة ضد الأخرى، حتى تصل إلى الفكرة الفضلى.

كان عـدد علمـاء الفيزياء في مشروع مانهاتـن* أكبر كثيراً من عدد بناة الفِـرق، وقد اندلعـت المشاحنات في أرجاء ذلـك المشروع التعاوني الذي يعد الأضخم تاريخياً على الأرجح. ولكن، عمل أولئك الأفراد ذوي الكفاءة العالية باتجاه هدفٍ مشتركٍ أسفر عن إدراك ذلك الهدف.

يجمـع الخبراء كافة علـى قدرة الكفـاءة الوظيفية - لأفـراد يتمتعون بخـبرةٍ عظيمةٍ، وإن يكن في مجالات منفصلة - على التكتل لتحقيق نجاحٍ متعدد الوظائف، إن هي أُديرت بطريقة مناسبةٍ. ويوجز ستيفن كوفيه هذه الفكـرة بالتفريق بين التسوية وتضافر الجهود، ويؤكد قائلاً: «التسوية هي اقتراحٌ أن 1 + 1= 1.5، أما تضافر الجهود فهو اقتراح أن 1 + 1= 3».

## الهدف المشترك

في إحدى المؤتمرات التي أقيمت حديثاً، علق كوفيه أيضاً بالقول: إن طرح السؤال «ما الغاية من وجودكم؟» يفحم كثيراً من الفِرق.

فعندما يفتقر أعضـاء الفريق إلى رؤيةٍ مشتركةٍ للغاية المرجوة من عملهـم المشترك، يعجزون عن العمل معاً متفائلين. ثم سأل قائلاً: «هل جربـت يوماً تركيـب أجزاء لغزٍ معقـدٍ، بالتعاون مـع أشخاصٍ يملكون جميعـاً تصوراً مختلفـاً للصورة المكتملة؟ إنها فوضـى». ويتابع: «فابدأ العمل إذاً بعد وضع الغاية النهائية في أذهانهم».

يختلـف هدف فريقٍ معين عـن مهمة الشركة وعـن مجموع أهداف العمـل الفـردي؛ على حد تعبـير كاتينباش وسميث. ويمكـن للإشراف الإداري مساعدة الفريق على الانطلاق بعمله عبر صياغةٍ شاملةٍ للغاية

* مشـروع مانهاتـن: أنجـز في أثناء الحرب العالميـة الثانية لتطويـر أول قنبلة ذرية. أشرفت عليه الولايات المتحدة، وضم علماء من كندا والمملكة المتحدة / المترجمة.

مـن إنشاء الفريـق، التي تسعى الشركة إلى تحقيقهـا. وهكذا، تستثمر أفضـل الفِرق وقتاً وجهداً كبيرين في استكشـاف غايةٍ تناسبها، أفراداً وجماعـةً، ومن ثم صياغتها والاتفاق عليها. وينبغي أن تكون هذه الغاية قابلة للتنفيذ، وواضحةً، وأن تستلزم من أعضاء الفريق كافةً بذل جهودٍ متكافئةٍ نسبياً.

فمثـلاً، تخطط شركة ثري إم لتحقيق هـدفٍ على مستوى الشركة، يتمثـل في استجرار نصف عائداتها من منتجاتها المعروضة في الأسواق في السنوات الخمس الأخيرة. وهكذا، نشأت فِرق لتطوير المنتج في قسم السلامـة البيئية والصحة المهنية للشركـة في الثمانينيات؛ بسبب عجز الصيغ التقليدية للتنظيم عن ابتـكار أفكارٍ مميزةٍ مبدعة للوصول إلى ذلـك الهدف. ومنحتْ هذه الفِرق الاستقـلال الذاتي والسلطة لتحديد أهدافها وميزانياتها وأغراضها الخاصة. لكن، لم يكن هناك شك أبداً في الهـدف الأساسـي - زيـادة الابتكار في هذا القسم مـن الشركة بما يكفي لتحقيق هدفها الكبير.

يكتسـب الهـدف، بعد مناقشتـه وتوضيحه والاتفاق عليـه جماعياً، القـدرة على إطـلاق روح الإبـداع لدى أعضـاء الفريـق؛ لاختبار سبل جديدة لتحقيقه.

ويوضح مانكـين وزميلاه طريقة تصميم فِـرقٍ تشجع المشاركين على «إجـراء إصلاحاتٍ بسيطةٍ»؛ إذ يمكن تعديل خطط عمل الفريق مع تبدل حاجـات الزبائـن أو أحـوال السوق. لكـن المفارقة تكمـن في حتمية فهم الغايـات جيداً قبل تبني الوسائل لتحقيقها. هذا وإن تصميم فريق يأخذ في حسبانه «عناصر المفاجأة والعفوية واكتشاف الأشياء مصادفةً».

لا يجـدي نفعـاً إلا إذا استوعـب كل فـردٍ فيه الهدف تمامـاً ووافق عليـه. ففي الأيام الأولى في حياة حاسوب آبـل، خطط جوبز ووزنياك، ومنـذ البداية، للتعـاون على تحقيق هدف تصميـم حواسيب شخصية متاحـةٍ للجميع ومن ثـم تصنيعها. وقد دعم ثباتهمـا هذا على تحقيق تلك الغاية، المحاولاتِ المتكررةَ التي لزمتْ لاستنباط المعلومات الخاصة بتطوير حاسوبٍ «لبقِيَّتنا».

أمـا المثـال الثاني الذي يذكـره كاتينباش وسميث علـى قوة الهدف المشـترك، فمستمـدٌ مـن خبرة فريـق شركـة بيرلنغتون نـورذن للنقل المتعـدد الوسائـط. فمع رفع القيـود عن صناعة السـكك الحديدية في مطلـع الثمانينيات، رأى عدد مـن المديرين في الشركـة فرصة جديدة للشحـن «المتعـدد الوسائط» للبضائـع - المزج بين الشاحنـة والقاطرة للوصول إلى أقصى درجات الكفاءة.

ولكـن، لم يكن لدى أعضـاء الفريق -عند تأليفـه- مخطط واضحٌ لمفهـوم العمـل الجديـد هـذا. وارتـاب القائمـون على العمـل من كلا الجانبـين (النقل بالشاحنة والنقل بالقاطرة) في بعضهم بعضاً؛ نتيجةً لتنافسهـم المباشر في المناخ القديم قبـل رفع القيود. لكن الرابط الذي جمع أفـراد هذا الفريق المكون من 7 أشخاص، كان القناعة الراسخة في إمكانيـة النهوض بكفـاءات مدهشة عنـد استخدام النقـل المتعدد الوسائـط. ومع نهاية العقد، باتت شركـة بيرلنغتون في موقع الصدارة متحولة إلى شركة يبلـغ رأسمالها مليار دولار. وبمرور الزمن، ساعدت علـى تغيير بنية صناعةٍ كاملةٍ؛ فوسائلها تبدلت بسرعة مع بقاء الهدف ثابتـاً. وقد علق أحد أعضـاء الفريق قائلاً: «كانـت «المشاركة» مفهوماً أساسياً لدى أعضاء هذا الفريق؛ فقد تشاركنا في كل شيءٍ، لكن أعظم

مـا تشاركنا فيه كان هدفاً وإستراتيجيةً صغناهما معاً. وقد أوجد ذلك معياراً لعملنا اليومي؛ هل قمنا بالأمور التي تخدم تحقيق خطتنا؟».

في الختـام، ليس الالتزام والكفاءة والهدف المشترك مقومات كافيةٍ لبناء فريقٍ فاعل، لكنها تُعَدُّ النقاط الأساسية التي ينبغي الانطلاق منها.

## قراءات إضافية

*No More Teams! Mastering the Dynamics of Creative Collaboration* by Michael Schrage (1995, Currency/Doubleday, 272 pp.)

*Team Talk: The Power of Language in Team Dynamics* by Anne Donnellon (1996, HBS Press, 320 pp.)

*Teams and Technology: Fulfilling the Promise of the New Organization* by Don Mankin, Susan G. Cohen, and Tora K. Bikson (1996, HBS Press, 320 pp.)

*The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* by Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith (1993, HBS Press, 304 pp.)



# ما سبب نجاح بعض الفِرق (وإخفاق الأغلبية الساحقة منها)؟

## السر يكمن في أسلوب الإدارة

لقد خضعت الفِرق في حيز العمل لتمحيصٍ كبيرٍ، وقُلّبت وجوهها كافة في السنوات القليلة الماضية، وباتت الأحكام عليها موضة العصر. فبعضهم يقول: تحقق الفِرق نجاحاً كبيراً، وغيرهم يصفونها بالكارثة. وهنا يتردد: تحرز الفِرق تحسناً كبيراً في الإنتاجية، في حين نسمع تعليقاً من هناك: لا تلبث أن تذوي دون جدوى. فبعضهم يرغب فيها وآخرون يكرهونها.

في الحقيقة، يصرح ج. ريتشارد هاكمان، وهو أستاذ في علم النفس من جامعة هارفارد: وجد الباحثون أن الفِرق في حيز العمل تقف على نهايتي سلم النجاح؛ فكثير منها تعمل على نحو رائع، وأخرى كثير تخفق على نحو مأساوي، أما تلك التي تتربع في المنطقة الوسطى بين هذين الحدين، فقليل عددها.

ومع ذلك، نستطيع أن نستبشر خيراً عندما نعلم مقدار الدراسة الكبيرة التي خضعتْ لها الفرق، وأن موظفي كثير من الشركات قد عملوا ضمن فرقٍ مدةً زمنيةً طويلةً. وقد أثمر هذا البحث والتجريب

عـن رؤى جديـدة في مجال تمييز النجاح من الفشـل. وهذا يقودنا إلى التركيز على إدارة الفريق - والدعم اللازم الذي توفره المؤسسة له.

## إقامة التوازن

غالبـاً ما يقع المديرون المسؤولون عن أداء الفريق في أحد فخين: إما الاستمـرار في سلوكهم التقليدي في الزعامة، فيُمْلُون على الفريق عمله وآلية تنفيذه؛ أو الاعتقاد أنهم «يفوضون» الفريق عبر تحاشي استخدام سلطتهـم كليـاً. لكن أيـاً من المنهجين لا يجـدي نفعـاً؛ إذ يتمثل واجب المديـر -بحسب مـا ورد على لسان هاكمـان في دراســة حديثة تناولت العمل التعاوني- بـ«صون توازنٍ مناسبٍ للسلطة» بينه وبين فريقه.

مـا المعنـى الحقيقي لذلـك؟ من ناحيـة، يجب على المديـر التعبير بوضـوح ودون تردد عن أهداف الفريق، وبذلك يقي فريقه من التخبط في محاولة معرفة ما يجب القيام به. ويؤكد هاكمان ذلك قائلاً: «عندما تُستخـدم السلطة لوضع هدفٍ واضحٍ جـذابٍ لفريق معين، فإنك تمنح هذا الفريق السلطـة ولا تجردهُ منها». ومن ناحية أخرى، ينبغي تخويل الفريـق بالسلطة اللازمـة لتحديد الوسائل للوصـول إلى تلك الغايات؛ إذ يعجـز أفراد الفريـق عن العمل بروح الفريـق الواحد، دون تكليفهم بمسؤوليةٍ حقيقيةٍ - كتحديد سبل تحقيق أهدافهم.

هذا وتعلمنا التجربة العملية درساً آخر عن السلطة الممنوحة للفريق: يمكن لنطاق حرية أداء الفريق أن يتغير بمرور الزمن، بل ويجب تغييره. وهنا يوضح توم رادي، مدير إدارة المعرفة وأنظمة العمل والأداء الرفيع المستوى في خدمات الزبائن حول العالم في شركة زيروكس، التي اعتمدت على عمل الفرق سنواتٍ كثـيرةً: «نحن نشجع [المديرين] على الانطلاق

ببــطءٍ شديدٍ، والحفــاظ على الحدود الوثيقة الإحــكام. ومع بداية نمو الفريق وتوسعه وتحمله مسؤوليَّته، يمكن الشروع في إزالة تلك الحدود». ويتابــع قائلاً: من الضروري أن يبقى المديــر مشاركاً في العمل، حتى لو كان الفريق ناجحاً. «قد يتمتع الفريق بسلطةٍ كبيرةٍ لصنع القرار، لكن من واجب المدير تخطيط العمل على مدى عام كامل، إضافة إلى توضيح الخطوة اللاحقة للفريق».

## تعلم مهارات العمل التعاوني

يجــب تدريب الفريق على العمل التعــاوني: حيث يحتاج الأعضاء غالباً إلى المساعدة على إتقان المهارات اللازمة كالإصغاء، والتواصل مع أشخاص من أنماط مختلفة، والحفاظ على التركيز على المهمة. ليست هذه بالأخبار الحسنــة، لكن الشــركات تعلمت -من خبراتهــا الشخصيــة غالباً- عدم جدوى المنهج الشائع القائل: «درب أولاً وأسّس الفريق لاحقاً».

ثمــة بديل أفضل: التدريــب الدوري على مدى مــدة زمنية محددة. وفي هذا الشأن يقــول راوي: «اعتدنا إدخال [أعضاء الفريق] إلى غرفة وإخضاعهــم لتدريبٍ مكثفٍ»، ولكــن كان أعضاء الفريق يجهلون الأمور الضروري تعلمها. أمــا الآن، فقد وسعت الشركة نطاق التدريب: جلسة لتطويــر معايير السلوك -مثلاً- يعقبها ممارسة المهنة عدة أسابيع، ثم جلسة أخرى بهدف تنقيح المعايير المعتمدة.

«يعــد هذا تدريباً في أثناء العمــل، أكثر من كونه «حقناً» لها جميعاً دفعة واحدة».

تبــين التجربة أيضــاً أن ما من شيء يضاهي العمــل ضمن فريق عدة سنوات في تعليم العمل التعاوني؛ إذ لا يكفي الأعضاءَ تعلمُ مهارات جديدة

وحسب، بل يجب عليهم أيضاً نسيان الأدوار التقليدية التي تعلموها. عملت ليندا سافيدج -وهي منسقة الحدث في خدمة الاختبار التعليمي- في فرق عدة، وتشير قائلة: «يتطلب الأمر بضع سنوات من العمل في فرق متنوعة، قبل بدء اضمحلال التسلسل الهرمي للسلطة ضمن الفريق». لقد أدرك أعضاء أحد الفِرق في شركة زيروكس مغالاتهم في الاعتماد على مديرهم، إلى درجة وجب عليهم فيها اتخاذ إجراء فاعل، تمثل في «إعلام المدير بقرار منعه من حضور أي اجتماعٍ للفريق، حتى تحسَّن أداؤه من دونه»؛ على حد تعبير ريك كرومراين الذي يعمل مهندساً في خدمة الزبائن.

**الفريق الناجح**

**ما العوامل التي تسير بالفريق على دروب النجاح؟**

**حدد الباحثون والمزاولون المهنة ستة عوامل هي:**

1. **مجموعة من الأهداف لا لبس فيها، توضحها الإدارة دون أي غموضٍ.**
2. **مقاييس تسمح لأفراد الفريق بتقويم إنجازهم - وإظهار الصلة بين عمل الفريق والمؤشرات الأساسية للشركة.**

**3- التدريب المستمر - وليس مرة واحدةً فقط - في مجال التواصل الاجتماعي، والقيادة الجماعية، وغيرها من مهارات العمل التعاوني.**

**4- سلطة صنع القرار فيما يتعلق بسبل الوصول إلى الأهداف المرسومة. ولكن، قد يُضطرُّ المديرون إلى الانطلاق ببطءٍ، وتوسيع نطاق سلطة الفريق تدريجياً.**

**5- التقويم والمكافآت المرتكزة على العمل الجماعي، لا الدوافع الفردية.**

**6- الثقافة المنفتحة التي توفر مدخلاً سهلاً إلى المعلومات الخاصة بالفريق، وإلى الإدارة العليا.**

## الأهداف والمقاييس

استنتج الباحثون منذ زمنٍ بعيدٍ تركيز الفريق الناجح على الأداء؛ إذ يمتلك مجموعة من الأهداف محددة بدقة، ونماذج اتُّفِقَ عليها بغية تحقيق هذه الأهداف. إضافة إلى ذلك، يتشارك أفراد الفريق في مسؤولية أداء المجموعة كاملةً. هذه هي الخصائص المميزة للفريق الحقيقي عن وحدات العمل أو الأقسام التقليدية. وقد كتب جون ر. كاتينباش ودوغلاس ك. سميث في أحد مقالاتهما المشهورة حالياً، التي نشرت في صحيفة هارفارد بيزنس ريفيو: «الفريق هو عدد قليل من الأشخاص ذوي الخبرات المتكاملة، الذين تعهدوا تحقيق غايةٍ مشتركةٍ، ومجموعة من أهداف الأداء، ومنهجٍ يتشاركون في حمل مسؤوليته».

(«The Discipline of Teams» – March – April 1993)

غير أن الأهداف والمسؤولية تتطلب وجود مقاييس تتيح للفريق إمكانية تقويم تقدمه. هذا ويعد إدراك أعضاء الفريق هذه الحقيقةَ، وشروعهم في صياغة معاييرهم الخاصة، إحدى العلامات المميزة نجاحَهم. فعندما لاحظ فريق كرومراين – مثلاً – وجود بعض مشكلات الأداء لديه، ابتكر معايير سمحت لأفراده بتقويم أدائهم يومياً في أثناء مراحل العمل. «فبدلاً من انتظار شركة زيروكس إرسال المعلومات

إلينــا حول آلية سير العمل، نستطيع الآن إجراء الفحص في أي وقتٍ في الشهر، ورؤية النقطة التي وصلنا إليها».

تنص أحدث الرؤى المتعلقة بقياس الأداء على ما يلي: من الضروري ربـط المقاييس بأهــداف الشركة، لا بالأهداف المرحليــة فقط. فعوضاً عـن السعي لتحقيق هدف حـدوث التسليم في وقتــه المحدد، يجب على الفريـق التـركيـز على معـدل الوقت المحـدد من ناحيــة، وعلى مصـلحة الشــركة -مثــل رضا الزبائن، والاحتفاظ بالزبائــن، ومثال ذلك- من ناحيــة أخرى. وكما يؤكد جون سبنسر، مدير مركز تقنيات الكاميرا في شركة إيستمان كوداك: «ينبغي أن يدرك الفريق مقومَ الشركة من العمل الــذي يؤديه، وكيفية تأثيره في ذلــك». فالرؤية الأشمل تساعد الأعضاء علــى تحقيق التوازن بين الأهداف المتزايدة والمتضاربة أحياناً، وتعينهم علــى تحديد الوقت المناسب لإعلان النصر -أو الهزيمة- والانتقال إلى هدفٍ آخر. ويستأنف سبنسر قوله: «ليست لدينا مشكلة في قول «سوف نلغي هذا»، طالما أن الفِرق في شركة كوداك على علم بالأسباب الكامنة وراء القــرار، وقــادرة على إعادة توجيــه تركيزها إلى هــدف آخر ذي معنى [للشركة]».

## دعم الشركة

مع بدايــة شيوع الفِرق، أسَّست لها شــركات كثيرة - ونسيت أمرها في الوقــت عينه. منذ ذلك الحين، تعلــم الباحثون والقائمون على الأمر أهميــة الدعم المستمر من قبل الشركة كاملــة، أو وحدة العمل للفريق؛ ليتكلــل عمله بالنجاح. وقد يتضمن ذلك الدعمُ إحداثَ تغييراتٍ كثيفةٍ، منهــا - علــى سبيل المثــال - تعديل التوجيــه والتدريب بمــا يتوافق مع العمــل التعاوني. وقد تقتضــي الضرورة تكليف المديريــن بمهمة العمل

ضمن فِرقٍ، بغرض إكسابهم خبرة شخصية في الموضوعات المتعلقة بالعمل التعاوني. ويوصي جوزيف ريرز، أحد شركاء شركة بوتوماك للاستشارات في غريت فولز - فيرجينيا، الشركاتِ بتأسيس «لجنة توجيه» للإشراف على عمل الفِرق - وللتوثّق من مساهمة المديرين في المساعدة على نجاح العمل التعاوني بدل إعاقته.

وقد بدأت الشركات في الوقت الراهن بالتشبث بصيغ أخرى للدعم، دون أن تفلح جميعها في تنفيذ ذلك. وهنا نلاحظ وجود مجالين أساسيين:

**التقويم والتعويض**: «إن أحد أصعب الأمور التي يستعصي على الشركات إدراكها، هو ضرورة بناء نظام المكافآت على قاعدة العمل التعاوني عند إنشاء الفرق»، بحسب ما جاء على لسان فريتز مارتنز، وهو أحد مستشاري القيادة في إيرفن - كاليفورنيا. «إذ تردد الشركات دوماً: حسناً، لدينا نظام تغذية راجعة سنوية للأداء، ونحن نمنح العلاوات [الفردية] والترقيات وغيرها بناءً عليه. علماً بأن ذلك يدمر الفريق - وهو جزء رئيس من بنية الدعم الذي يجب على الشركة تغييره».

**أنظمة المعلومات - والوصول**: تعجز الفِرق عن أداء عملها دون الحصول على المعلومات اللازمة؛ الأمر الذي قد يوجب على شُعَب تقانة المعلومات - مثلاً - إيجاد أنظمة تقدم بيانات خاصة بالفريق. ويجب على الإدارة العليا البقاء على أتم الاستعداد؛ لتزويد الفريق بالمعلومات الأخرى التي يحتاجها - أياً كانت. وهنا يقول مارتنز: «ذلك يعني أن على الرئيس التنفيذي، عدم الشعور بالانزعاج إن دخل مكتبه أحدُ أعضاء الفريق قائلاً: «سمعت على لسانك كذا وكذا، وأحتاج إلى معرفة

المزيد عن ذلك الموضوع». إذ ينبغي أن تطور الشركة ثقافة منفتحةً، تتيح لأفراد الفريق أجمعين التعبير عن كل ما يشاؤون».

في ظاهرها، «تبدو الظروف الملائمة لتطوير فاعلية الفريق بسيطة يسهل تطبيقها»، على حد قول هاكمان الأستاذ في جامعة هارفارد. ومع ذلك، قد يتطلب النجاح تغييراً جذرياً يهدد منصب -ومصالح- شخصيات واسعة النفوذ في الشركة. إن تهيئة الظروف المناسبة لنجاح الفريق «كمشروع ثوري أكثر من كونه تطويرياً».

لم نقصد بقولنا هذا الوقوفَ في وجه المؤسسات المبنية على العمل التعاوني، الذي يمكن أن يعود عليها بمزايا هائلة. بل أردنا إقامة الحجة على ضرورة التعامل جدياً مع الفريق، وتقويم مدى فاعليته، واتخاذ التدابير اللازمة لدفعه إلى طريق النجاح؛ لأنه لن يتمكن من الوصول إليه إذا ما تُرِك لوسائله الخاصة وحدها.

## قراءات إضافية


*The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* by Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith (1994, HarperBusiness paperback)

*Rewarding Teams: Lessons from the Trenches* by Glenn Parker, Jerry McAdams, and David Zielinski (2000, Jossey-Bass Publishers)

*The New Self-Directed Work Teams: Mastering the Challenge* by Jack D. Orsburn and Linda Moran (2000, McGraw-Hill, 2nd edition)

# الشطرنج الثلاثي الأبعاد

## استخدام الذكاء العاطفي

## لرفع إنتاجية الفريق

ستيف بارث

يشكل الفريق الجزء الأساسي للقيادة التشاركية، والوحدة الرئيسة القادرة على احتواء التغيير المعياري للمؤسسة كاملةً؛ على حد قول عالم النفس دانييل غولمان، أحد رؤساء اتحاد جمعيات البحث في الذكاء العاطفي في المؤسسات في جامعة روتجرز. واعتماداً على هذه التفاعلات، لم يعد بإمكان الشركات رؤية دور الانفعالات في الأداء الجماعي شيئاً مزعجاً ومربكاً، يتحتم «اللجوء إليه» بوصفه ملاذاً أخيراً؛ فحسب.

يصف غولمان في كتابيه المبسطين المعنونين بـ:

Emotional Intelligence (Bantam 1995) Primal Leadership (HBS Press, 2002)

الانفعالات على أنها نظام إشاري مطور، والذكاء العاطفي (EI) بوصفه عملية تهدف إلى تعلم المرء إدراكَ عواطفه والسيطرة عليها. وينسب

إلى الذكاء العاطفي مسؤولية 70% من أداء الفرد، في حين يخص القدرة المعرفية والتعلم المهاري بـ 30% فقط.

تركز معظم أبحاث الذكاء العاطفي التي أجريت حتى الآن على العلاقات الثنائية. لكن أحدث الدراسات في هذا المجال، تتناول تطبيق مبادئ الذكاء العاطفي لتحفيز إنتاجية الفريق؛ علماً بأن الذكاء العاطفي الرفيع ليس أحد مستلزمات الفِرق جميعها، لكن ما من بديلٍ له لتلك التي تحتاجه. «إنه ليس مجرد أمرٍ مُزّبك لا فائدة منه»، كما تقول ساندرا يانلينغ التي تحمل شهادة دكتوراه، وتشغل منصب المستشار الأعلى في مجموعة هاي للتطوير القيادي والفاعلية المؤسسية في وولنات كريك - كاليفورنيا. « فهو يطلق العنان للإبداع، ويحفز الإنتاجية بطريقة لا يستطيعها سواه». وبتفصيل أكثر، يجب على الفريق الفاعل اكتساب مهارة التعامل مع الذكاء العاطفي المعادِل لشطرنج ثلاثي الأبعاد: «يجب عليه تطوير وعي انفعالات أفراده، وانفعالات المجموعة ومزاج أفرادها، وانفعالات المجموعات والأفراد الآخرين من خارج نطاقه»، وفقاً لفانيسَّا إيرتش دروسكات، وستيفن ب. وولف في مقالتهما التي حملت عنوان «بناء الذكاء العاطفي للمجموعات» (Harvard Business Review, March 2001).

## الانتقال من الأداء الفردي إلى الجماعي

يستخدم بعض الاستشاريين مصطلح الذكاء العاطفي بمعنى يتجاوز قليلاً القدرة على التصرف بلباقة. لكن جون د. ماير، وهو أستاذ علم النفس في جامعة نيوهامشاير وأحد رواد الذكاء العاطفي، يقدم لنا

تعريفاً بالغ الدقة لهذا المصطلح: «إنه القدرة على استخدام الانفعالات للإقناع، وقدرة الانفعالات على الولوج في النظام المعرفي؛ لتحسين مهارة التفكير لدينا». فالذكاء العاطفي ليس فطرياً - بل هو مهارةٌ يمكن اكتسابها وتحسينها. وقد استطاع المستشارون الماليون في شركة أمريكان إكسبريس، الذين خضعوا لمنهجٍ تدريبي مدته 12 ساعة، زيادةَ كفاءاتهم العاطفية بمعدل 15%، في حين ارتفع معدل إنجاز شركتهم بمقدار 18%؛ كما ورد على لسان كيت كانون، المدير السابق للتطوير القيادي التي أشرفت على عملية التدريب. هذا وحقق مديرو المبيعات الذين تلقوا تدريباً على استخدام الذكاء العاطفي، مبيعاتٍ تفوق مبيعات أولئك الذين حُرموا منه بنسبة 11%. أما الأثر الأهم، فقُدِّر بزيادةٍ بلغت 200 مليون دولار على المبيعات السنوية.

كشفت الأبحاث العلمية عن «تفوق المجموعة على أكثر أفرادها ذكاءً في مجال صنع القرارات»؛ وفقاً لما ورد في الكتاب الذي حمل عنوان: Primal Leadership لمؤلفيه غولمان، وريتشارد بوياتيز، وآن ماكي. لكن ثمة استثناء وحيد لهذه القاعدة، هو المجموعة التي يعوزها الانسجام أو القدرة على التعاون. ففي هاتين الحالتين «تتردى قرارات الفريق، حتى لو كان مكوناً من أفراد متألقين».

## ضع حجر الأساس عبر ترسيخ المعايير

ليس الذكاء العاطفي للفريق ببساطة «المجموعَ الكلي لمهارات الذكاء العاطفي لأفراده»؛ كما يؤكد غولمان. «إن ما يحدث في الواقع هو انبثاق

ملكيةٍ جديدةٍ على مستوى الفريق؛ حيث يظهر الأفراد، على نحو جماعي، قدرات جديدة». ولتوليد هذه القدرات في مجموعتك، تحتاج إلى مقوماتٍ ثلاثةٍ حاسمةٍ - على حد قول دروسكات - هي:

**الثقة**: من الضروري أن يتبادل أعضاء الفريق الاهتمام والرعاية، وأن يثقوا بالتزام بعضهم بعضاً وإخلاصهم.

**الهوية الجماعية**: حين يتبنى الأفراد أهداف الفريق بوصفها أهدافاً لهم، فإنهم يشعرون بحاجتهم إلى المجموعة وبحاجتها إليهم وبقيمة المهمة التي يؤدون.

**الفاعلية الجماعية**: يحتاج أعضاء الفريق إلى امتلاك الثقة بقدرتهم على إنجاز المهمة، وبتفوق عملهم الجماعي على العمل الفردي في آنٍ معاً.

وللترتيب أهميته هنا؛ فكل مقومٍ من هذه المقومات الثلاثة مبني على سابقة، وبذلك تحتل الثقة المرتبةَ العليا. لكن من غير الممكن افتراض أن الناس سيتعاملون بصدقٍ وصراحةٍ مع بعضهم بعضاً منذ البداية. فالسبيل الوحيد لتأسيس مناخٍ مفعم بالثقة، يتم عبر إجراء ملاحظةٍ متأنيةٍ ومتناميةٍ تدريجياً للاستجابات الانفعالية للأعضاء الآخرين في المجموعة، واتخاذ قرارات ذكية تأخذ مشاعرهم في الحسبان. وينبغي أن تتوافر للأعضاء فرصة معرفة بعضهم بعضاً، والعمل ضمن أي سياق تاريخي كامنٍ - أي نتيجة حكمهم على بعضهم بعضاً، بناءً على احتكاكٍ سابقٍ محدودٍ. وقد ينتابهم الشك في الأسباب الداعية إلى تأليف الفريق، أو الريبة من سياسته، أو الامتعاض من العمل الإضافي الذي يتضمنه.

**يتضح التشوق إلى الأهداف والتوجيه وسط الأفراد ذوي الأداء الرفيع على نحو خاص**

أما مواجهة اتجاهاتٍ كهذه، فهو شأن يتطلب أحياناً اتخاذ إجراءات بسيطـة ذات نتائـج بعيدة المدى، أكثر مـن الإدلاء بخطابٍ جهوريٍ عن القيـم. ليسـت الغايـة من الـذكاء العاطفـي للمجموعـة -بحسب قول دروسـكات وولف- التعمـق في مناقشة الأفكار، بـل «الطلب من عضوٍ هـادئٍ التعبـيرَ عن أفـكاره» غالباً. وهـو لا يعني «نقص التوتر والحب المتبـادل بين الأفـراد»، بقدر ما هـو «الاعتراف بزيـف التوافق والتوتر المكبوت -إن وجدا- واحترام الآخرين».

«ترجع كثير من التحديات العاطفية التي تواجه الفِرق إلى صراعاتِ القيم؛ حيث ينتقد الناس بعهم بعضاً، أو يرتؤون أن على الآخرين تبديل طريقة أدائهم أو حديثهم؛ كما تقول كانون. أمعنِ النظر في مزيج القيم الثقافيـة في فريـق دولي - حتـى المفاهيـم البسيطـة كالصـدق مثلاً، قـد تحمل معاني مغايـرة كلياً. وفي بعض الأحيان، ينشـأ التحدي عن اختلاف وجهـات النظر حـول الأداء الوظيفي. وعلى سبيـل المثال، قد يتفـاوت ممثلو الوحدات المختلفة ضمن فريـقٍ متعدد الوظائف لتطوير الإنتاج، في تقدير أهمية الأداء والأمن والتكلفة.

وفي أحايـين أخرى، قد ينبـع التحدي من اتجاهـات الأعضاء تجاه التعبـير عن انفعالاتهم. وتعود كانون بالذاكرة إلى حالة فريق في شركة

أمريكان إكسبرس؛ حيث حالَ ضعف ثقة الأعضاء بأنفسهم دون تعبيرهم عن الشكوك التي راودتهم، أو طلب المساعدة. وفي هذا الشأن تقول: «إن عجز الناس عن التصريح بهذه الأمور للفريق، ينطوي على إخفائهم أخباراً سيئة، كعدم سير المشروع على النحو المخطط له، مما يسهم في تأخير الوصول إلى الأهداف أو الإخفاق في تحقيقها».

لا تقللْ من شأن قوة المقاييس غير المعلنة في التحكم بسلوك المجموعة. وكمثالٍ على ذلك، نذكر قصتين وردتا في كتاب Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence

- جاء قائد جديد إلى القسم الهادئ لإحدى شركات التأمين على حين غرة، ودون فهم واقع القسم العاطفي - أي التلاحم المتين الذي يربط بين أعضائه. وكانت النتيجة: انقلاب الجميع عليه، والفشل التام لأداء القسم.
- «يؤدي الإجماع عادةً إلى رفع مستوى الالتزام والدافعية لدى أعضاء الفريق»، كما ورد في كتاب غولمان وبوياتيز وماكي، لكن قائد أحد الأقسام في شركةٍ من شركات الرعاية الصحية، استخدم منهج الإجماع بوصفه «وسيلة لتعطيل القرارات والتحكم بها أيضاً - تلك المتعلقة بتغيير منحى سير الأمور في الشركة خاصة». الأمر الذي أدى إلى حدوث فائض في عدد العاملين في القسم، واستنزاف في مخصصاته المالية؛ على الرغم من استمرار في توفير خدمة أقل شأناً. والعبرة هنا: يمكن للمقاييس غير المعلنة أن تتحول إلى أدواتٍ هدامةٍ، وإن نشأت من أهداف جديرة بالثناء.

## دور القائد

يتــم إقــرار مقاييس عمــل المجموعــة «من قبــل القــادة الرسميين للفريــق، أو القادة غير الرسميين، أو الأتباع البواسل، أو عبر التدريب، أو تُستخرج مــن الثقافة المؤسسية الأوسع»؛ كما كتب دروسكات ووولف. وغالبــاً ما تكون السبل التي تتيح للقادة غير الرسميين أو الأتباع تحفيز الــذكاء العاطفي للمجموعة، مبهمةً، كإشــارة أحد الأفراد إلى «تجاهل الفريق منظوراً أو إحساساً مهماً».

لكــن العمل علــى إيضاح المقاييــس المتجذرة عميقــاً أو ترسيخ أخرى جديدة، يقع على عاتق القائد الرسمي في كثير من الحالات. وتبرز دراسة حديثة قامت بها مجموعة هاي السُّبُلَ التي تمكن القائد من مد يد العون؛ لإيجاد «الظروف المواتية لحث أعضاء الفريق على تعميق التزامهم»: شجِّع الأعضاء علــى التعبير عن آرائهم بصراحةٍ عند الاعتراض على موضوع يتعلــق بأهداف الفريق، وعلى التحدث نيابة عن الأعضاء الغائبين أيضاً. ولا تسمــح للأعضاء باستغــلال غياب أحدهم لتبني قــرارٍ يعارضه هذا الأخــير. لكن، متى اختــارت المجموعة منهجاً للأداء، أكــد تأييد الأفراد له، بغض النظر عن موافقتهم عليه أم لا.

**استخدام اختبارات الذكاء العاطفي لتحسين أداء الفريق:**

«نموذجياً، ليس ثمة تلازم شديد بين تقديرات الأفراد ذكاءَهم العاطفي، وبين ذكائهم العاطفي الفعلي»؛ كما يشير جون د. ماير، وهو أستاذ في علم النفس في جامعة نيوهامشاير؛ الأمر الذي يبرر أهمية اختبار قدرة الفرد أو أدائه في تطوير قدرات فريقك. لكن، دقق النظر جيداً في الخيارات المتاحة أمامك عند البحث عن اختبارٍ تستخدمه؛ إذ يقيس كل اختبارٍ نقطةً مختلفةً، وهو الأمر الذي ستلاحظه عند الاطلاع على أوصاف الاختبارات الثلاثة الآتية:

1- اختبار ECI - 360: تم تطويره على يد عالم النفس دانييل غولمان ومجموعة هاي، ويعرِّف الذكاء العاطفي بأنه مجموعةٌ من القدرات والمِيِّزَات الشخصية. ويتناول هذا الاختبار أربعة أبعادٍ رئيسة هي: وعي الذات، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات. وتقسم هذه إلى 18 عنصراً مختلفاً، منها الثقة بالنفس، والقدرة على التكيف، وضبط النفس الانفعالي، والقدرة على الإلهام، وإدارة النزاع.

2- اختبار EQ –i: طوره عالم النفس الإسرائيلي روفين بار – أُون، وربما هو أكثر الاختبار غنىً بمعايير الذكاء العاطفي حتى الساعة. ويُعرِّف الذكاء العاطفي على أنه –أيضاً– مزيج من القدرات والميزات الشخصية، لكن تختلف مجموعة السمات التي يقيسها عن تلك الموجودة في الاختبار الأول.

وعلى سبيل المثال، يهدف هذا الاختبار إلى قياس قدرة المستجيب على تحمل الضغط النفسي، ومهارته في حل المشكلات، ومستوى التفاؤل والسعادة.

3- اختبار MSCEIT الذي سيصبح متوافراً عما قريب. ويرى هذا الاختبار الذكاء العاطفي مجرد «مجموعةٍ من القدرات الذهنية»، كما كتب ماير وشريكاه في تطويره بيتر سالوفي وديفيد كاروسو في مقالة عنوانها: Emotional Intelligence and Emotional Leadership وردت المقالة في مجلة (Multiple Intelligences and Leadership). وتختبر فئاتها الأربع القدرة على: 1 ـ «التفريق بين التعابير الانفعالية الحقيقية وتلك الزائفة». 2 ـ توظيف العواطف في تسهيل صنع القرارات وحل المشكلات. 3 ـ استيعاب العلاقات المعقدة بين الانفعالات. 4 ـ «إيجاد حل للمشكلات المفعمة بالانفعالات دون الاضطرار إلى قمع الانفعالات السلبية».

كيف السبيل إلى استخدام أحد هذه الاختبارات؟ يأتي ماير على ذكر قصة أحد المشرفين الذي تنامى قلقه من وجود خطْبٍ معينٍ ينغِّص على فريقه الذي يعمل بطريقة مستقلة عن المكتب الرئيس، على الرغم من توكيد الجميع سيرَ الأمور على أحسن ما يرام. وبعدما أخضع أعضاء الفريق جميعاً لاختبار MSCEIT، اكتشف المشرف تسجيل أحد الأعضاء مستوىً منخفضاً جداً في الذكاء العاطفي.

ومنه تبين فشل هذا الموظف في عمله، لكن زملاءه في الفريق كانوا عاجزين عن انتقاده بسبب ارتباطه السياسي بمشرف آخر في الشركة. وبذلك تستروا على نحو رئيس على «التفاحة العفنة» في الفريق، لكن المشرف نجح في معالجة المشكلة بوساطة تقويم الذكاء العاطفي.

يـؤدي القائد الرسمـي دوراً عظيم الأهمية في بنـاء هوية الجماعة وفاعليتهـا. فعندمـا يخفق القائد في توضيح غايـة الفريق، «ينشأ فراغ قيادي، ويتحمس الأعضاء كافة لسـده بأهدافهم وأولوياتهم الفردية»؛ كما تؤكد الدراسة. ويتضح هـذا التشويق إلى الأهداف والتوجيه وسط الأفـراد ذوي الأداء الرفيـع على نحو خاص، وعند فهـم طبيعة الفريق الرائـد «تبين أن القائد زود فريقه بتوجيهاتٍ أوضح كثيراً من تلك التي تلقتها الفِرق المتوسطة أو السيئة الأداء».

وكيـف يتسنى لكَ توفير ذلـك الوضوح؟ للأسلـوب أهمية كبيرة هنـا، كمـا في معظم الأمور الأخـرى وتركز دراسـة شركة هاي على اثنـين من بين الأنماط الستة للقيادة، التي حددها غولمان في مقالته: Leadership That Gets Results (Harvard Business Review ,March April, 2000 - مؤكـدة علـى تفضيـل الفـرق المميـزة لهمـا: الأسلـوب الأوتوقراطي، وفيه يحدد القائد هدف فريقه، أو الأسلوب الديمقراطي، وفيـه تتاح للأعضـاء فرصة «الاشتراك في استكمـال الرؤية التي جرى تنسيقهـا» من قبل القائد. ومن اللافت للنظـر أن أسلوب القدوة، وفيه يكون القائد مثال السلوك المرغوب، لكنه غالباً ما يشعر «بنفسه مجبراً على إنقـاذ الأعضاء الذين يواجهون الصعـاب»، لم ينلْ نقاطاً مرتفعة - إذ إنه يُشعر الأعضاء بأنهم مسلوبو السلطة.

## العمل ضمن ثلاثة أبعاد

اُنظـرْ إلى مهمة بناء فريق يتميز بالذكاء العاطفي، بوصفها توطيداً للمقاييس التي تولد وعي الانفعالات وتضبطها متى جُددتْ. وينبغي إنجاز هذا العمل على مستوياتٍ ثلاثةٍ:

- **المستوى الفردي**: تشمل الأفعالُ التي تولد إدراكَ الانفعالات تخصيصَ وقتٍ لإجراء فحصٍ في بداية كل اجتماعٍ؛ لمعرفة أداء كل فرد، والاستعلام عن القرارات التي يبدو كأنها اتُخذت على عجلٍ. ولمساعدة الأفراد في ضبط انفعالاتهم، سُنَّ قواعد ثابتةً للتعريف بالسلوك الشائن، واستنبطْ وسائل مفعمةً بالمرح للإشارة إلى مثل هذا السلوك. وينصح دروسكات وولف: «أقرَّ إسهامات الأعضاء»، وادفعْ عنهم الهجوم.
- **المستوى الجماعي**: اعترفْ بالأجواء التي تسود الفريق وناقشها؛ وعبِّر عن إحساسك تجاه ما يدور ضمن المجموعة. جِدْ نماذج مختزلة للتعبير عن انفعالات المجموعة، وسبلاً مسلية للتخلص من الضغط النفسي. ولتعزيز إيجاد مناخ إيجابي، ذكِّرِ الأعضاء بأهمية غاية الفريق، وبنجاحاتهم السابقة في حل مشكلاتٍ مماثلةٍ فيما مضى. ركِّزْ على الأمور التي تحكم السيطرة عليها.
- **التفاعل المتعدد المستويات**: يمكن عدُّه الأصعب. فالوعي الفريق

الشديد ديناميكياته الانفعالية لا يجنِّبه إغفال احتياجات المجموعات الرئيسة الأخرى؛ وفقاً لـ دروسكات. خصصْ وقتاً للاجتماعات الجانبية؛ لاستكشاف احتياجات المجموعات التي قد تكون عوناً للفريق في تحقيق أهدافه. متِّنْ هذه العلاقات الخارجية عبر إيجاد فرص التفاعل - ادعُ، مثلاً، مجموعة خارجية لحضور أحد اجتماعات فريقك، إن كوَّنت تلك المجموعة جزءاً مهماً من المهمة التي تؤدونها. شيِّد التفاهم في المؤسسة عبر مناقشة ثقافة الشركة وسياستها.

تتفاوت أهمية الذكاء العاطفي باختلاف الفِرق طبعاً. ويجب على الفرق الكثيرةِ الاحتكاكِ بالزبائن تطويرُ قدراتٍ انفعاليةٍ رفيعة المستوى، وهو أمر لا ينطبق على فرق التمويل أو تقانة المعلومات، التي تركز اهتمامها على الأمور التقنية. وقد أظهرت النتائج الأولية لإحدى الدراسات التي تناولت محترفي التمويل، ميلَ أولئك الذين حصلوا على تقديرٍ أدائي عالٍ إلى إحراز نقاط قليلة في اختبار الذكاء العاطفي؛ على حد تعبير ماير. ومن ثم، قد يعد التوثق من وجود عضو واحدٍ على الأقل ذي ذكاء عاطفي رفيع المستوى في هذه الفرق كافياً. «ثمة مَثَل يقول: «عشت غنياً، وعشت فقيراً - والحق يقال: الغنى أفضل»؛ يختتم ماير قوله. «والذكاء العاطفي شبيه ذلك. فالارتقاء بالذكاء العاطفي إلى مستوى رفيع أمر جيد بحد ذاته، لكن معظم الشركات ليست في حالة تسمح لها القيام بذلك». لذا،

طبـق مبادئ الذكاء العاطفـي إستراتيجياً، مع التركيـز على تلك الفرق التي يستطيع الذكاء العاطفي ترك الأثر الأعظم في أدائها.

## قراءات إضافية

*Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* by Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee (2002, HBS Press)

*Multiple Intelligences and Leadership* edited by Ronald E. Riggio, Susan E. Murphy, and Francis J. Pirozzolo (2002, Lawrence Erlbaum Associates)

*Top Teams: Why Some Work and Some Do Not* (2001, Hay Group)



# ست خطواتٍ للارتقاء بالفريق إلى عالم الإبداع

جيم بيولوس

كثيراً ما نتحدث عن الإبداع بوصفه خاصية فردية - العبقري الوحيد هناك الذي يبتكر الأفكار اللامعة. لكن، ومع تنامي العمل التعاوني، تبرز أمامنا حقيقتان متعلقتان بإبداع الفريق: أولاهما القدرة الفعلية للفريق على استنباط حلولٍ مبدعة لمشكلات العمل، تتفوق في جدتها غالباً على الأفكار التي يستطيع أي من العاملين في الشركة توليها بمفرده. والثانية إن هذا الإنجاز العجيب للفريق لا يحدث آلياً - بل تتحتم إدارة العملية. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا: كيف ذلك؟

للإجابة عن هذا السؤال، أُطلق مشروع بحثٍ برئاسة تيريزا أمابايل، وهي أستاذة في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد، بدأ بتقصي العوامل التي تميِّز الإبداع والابتكار في أجواء الفرق أو مجموعات العمل. ولتنفيذ ذلك، طورت أمابايل إحصائية دُعيت KEYS: Assessing the Climate for Creativity، وذلك بغية قياس هذه الظروف. تضمنت

الدراســاتُ التمهيدية لهذا المشروع مقابــلات أجرتها أمابايل وفريقها مــع المديريــن التنفيذيــين، وقــادة الفِـرق، وأعضائهــا في العديد من المؤسسات المتنوعة. وفيها سئل المشاركون تحديد المشروعات الناجحة المبدعــة التي شاركوا فيها، والتحدث عــن كيفية تنفيذها في مرحلة ما بعد «ولادة الفكرة اللامعــة». وتشرح أمابايل ذلك قائلة: «يبدأ الإبداع كله بأفــكار مبدعة. ويتوقف نجاح تنفيذ البرامــج الجديدة، أو تقديم منتجاتٍ جديدةٍ أو خدماتٍ مبتكرةٍ، على وجود شخصٍ أو فريقٍ صاحب فكــرة جيدة، ومــن ثم تطوير تلك الفكــرة أبعدَ من حالتهــا الابتدائية الرديئة الصياغة».

حددت أمابايل وفريقها ستة شروط اتضح توافرها في فرق المشروعات المبدعــة والناجحة. ويستطيع مدير الفريق رعاية كل منها، ما لم يجعلها دومــاً في مكانهــا الصحيح بمفــرده، دون مساعدة. قد تبــدو بعض هذه الشــروط صدىً للمعــارف الهرمية التقليدية القديمــة، لكن في الحقيقة لكلٍ منها نقاطه المبهمة التي يسهل إغفالها - وفي ذلك مجازفة كبيرة.

### 1- برهن على ثقتك بالفريق

لا تفــي الخطابــات الحماسية وحدهــا بالغرض؛ إذ ينتظر أعضاء الفريــق منك إظهار الثقة بجهودهم، عــبر تمثيل السلوك المثالي لعضو الفريــق الجيد (تقديــر الإسهامــات الفردية مثلاً) من جهــة، واتخاذ المزيد مــن الأفعال القيادية (وضع أهداف عامــة مناسبة، والتوثق من تلبيــة احتياجــات المجموعة) من جهــةٍ ثانية. فإذا أظهــر قائد الفريق

نقصاً في الثقة، شعر الفريق بذلك واستجابَ بخنق حماسته للمشروع. وقد وجدت أمابايل أن هذا التحرر من العمل يعني عموماً تدني مستوى الإبداع وحب الاستطلاع، والتقليل من الحوار المتقد الذي يقود إلى إحداث تقدمٍ مهمٍ.

## 2- تيقن تواصلَ أعضاء المجموعة مع بعضهم بعضاً بحريةٍ

توثق من وجود مقدارٍ كافٍ من الاختلاف بين وجهات نظرهم، حتى يتوافر لهم موضوع مهم يتبادلون الحديث عنه. فالفريق المثالي يتكون من مجموعةٍ من الأشخاص ذوي الخلفيات الثقافية المتنوعة والمهارات المختلفة، الذين يثق كل منهم بالآخر -بالرغم من ذلك- إلى الحد الكافي؛ لتحدي عمل الآخرين بوصفه جزءاً من انفتاحهم العام على الأفكار الجديدة.

تبدأ مسؤوليتك، بصفتك مديراً، بتحديد المزيج المناسب من الأعضاء لتأليف فريق المشروع. والتنوع لا يعني بالضرورة وجود فروقٍ في العرق أو الجنس، على الرغم من أهمية ذلك. ويمكن القول: إن المقصود به جمعَ أشخاص ذوي خبرات متنوعة، من تسويقٍ وتمويلٍ وتقانة المعلومات، للاطلاع الكامل على وجهات نظرهم المختلفة حول موضوعٍ معينٍ. كثيراً ما يتردد على مسامعك المثل القديم القائل: «تأتيك أفضل الأفكار من حيث لا تتوقع»، والفِرق المبدعة ليست استثناءً مع التقاطع بين الرؤى والأفكار المتنافرة، التي تمثل مناخاً قد يبدو في بعض

الأحيان -في نظر المشاركين- شديد الغرابة، ومثيراً للنزاع من حين إلى آخر. اخترْ أعضاء فريقك بعنايةٍ؛ واصنعْ مزيجاً من الخبرات المهنية والمفكرين المبدعين، والأشخاص الذين لا يهابون استجواب الآخرين. هذا وقد كشفتْ أمابايل أن المجموعة المتجانسة التي يميل أفرادها إلى التوافق مع بعضهم بعضاً وحسب، لن تتمكن نموذجياً من الارتقاء إلى مستوياتٍ رفيعةٍ من الإبداع.

## 3- توثق من منح أعضاء الفريق قدراً كافياً من المسؤولية

إن إفراطك في السيطرة على مجريات الأمور -باتخاذ القرارات الدقيقة المتعلقة بنوع العمل الذي يجب إنجازه، وكيف ينجز ومتى؟ مثلاً - سوف يثبط قدرة الفريق على التفكير الفاعل والأداء البديع. يجب أن يشعر كل عضوٍ في الفريق بالحرية لتنفيذ نصيبه من المشروع. ومن ناحيةٍ أخرى، زيادة المسؤولية الملقاة على عاتق الأعضاء لا تعني إلقاء أكوامٍ من العمل فوق أكتافهم دون تزويدهم بالتوجيه؛ فالمطلوب هنا تحقيقُ نوعٍ من التوازن، يتجلى على نحو رئيس في التماس أفراد الفريق الأفكار الجيدة المتعلقة بتنفيذ المشروع من بعضهم بعضاً.

## 4- وفر الموارد الملائمة للفريق

تحقق من توافر شروط الراحة اللازمة لفريقك، بحيث يتاح لأفراده فرصة التفكير الإبداعي حول كيفية استخدام هذه الموارد،

عوضَ القلق بشأن توفيرها لهم. في حالاتٍ كثيرةٍ يلاحظ غياب ثقة قادة المشروعات بقدرتهم على توفير الموارد الضرورية - من أشخاص أو نقود أو معدات أو معلومات أو إمكانية الوصول - أو يخفقون في إبلاغ أفراد الفريق بتوافر هذه الموارد، فإذا ما وجدتْ قيود للموارد، فاستعنْ بالفريق لتقويمها، وبذلك تتحسن قدرتك على تحديد الموارد الضرورية للفريق، وعلى رفع القضية إلى الإدارة العليا؛ لتقوم بتوفيرها.

## 5- تحقق تكليفَ كل عضو في الفريق بعملٍ يتحدى قدراته

ليس تكليف الناس بالمشروع أمراً كافياً لهم؛ إذ يحتاجون إلى أداء عملٍ يقربهم من الأهداف المهمة لهم. اكتشفتْ أمابايل أن نزعة الناس إلى الإبداع تزداد عندما يشعرون بالتحدي في عملهم -شرط ألا يصل حداً غير مقبولٍ- في أثناء أداء مهماتٍ شديدة البساطة أو بالغة التعقيد. ومرة أخرى، يحتاج المدير إلى تحقيق توازنٍ معينٍ. توجد سبل عديدة لزيادة التحدي في عمل الفريق، منها: تعلم أفراد الفريق من خبرات بعضهم بعضاً، وتحمل مسؤولياتٍ جديدةٍ، واقتناص الفرص المتاحة للمشاركة في خبراتهم بطرق جديدة مع مجموعات جديدةٍ. شجعْ أفراد الفريق كافة على استكشاف الحدود القصوى لإمكاناتهم، واطلبْ منهم توظيفها بطرقٍ جديدةٍ، واحترس من وجود حملٍ زائدٍ عليهم.

## 6- اضبط الضغط

وفقاً لاستنتاجات أمابايل، يمكن لزيادة الضغط أو نقصانه تثبيط القدرة الإبداعية. وهكذا، يتخامد إبداع الفريق عند تعرض أفراده لضغطٍ شديدٍ في الوقت، أو عند وضع أهداف خيالية للإنتاجية؛ وتنهال الشكاوى عليك من كل صوبٍ منددةً بوجود فيض في العمل، وقلةٍ في الوقت اللازم لإتمامه. وفي المقابل، يتضاءل احتمال حصولك على أفضل أفكار أحد أعضاء الفريق، أو أرفع مستويات دافعيَّته، أو انتباهه، إن لم تشغلْ وقته كاملاً بالعمل، أو لم تحددْ له موعداً نهائياً لإتمام مهمته. عموماً، يكثر قادة الفِرق من استخدام الضغط وسيلةً لتنفيذ العمل. والقائد الحكيم يطبق الضغط بالمقدار المناسب، ويضبطه باستمرارٍ، ويخفف منه إن دعت الحاجة. لكن، ينبغي ألا يبدو الضغط اعتباطياً على الإطلاق؛ بل يجب فهمه على أنه مؤشر اقتضته الضرورة الملحة -والقيمة النهائية- لأداء العمل.

لربما بدتْ خطوات الأداء الست هذه جليةً، لكن تنفيذها قد يقتضي وقتاً طويلاً. يؤكد البحث الذي أجرته أمابايل أن تصميم المناخ الإبداعي لا يتم بين ليلة وضحاها - فقد تتطلب العملية أشهراً. والمدير الناجح يهيئ هذه الظروف تدريجياً، وبطريقة ذكيةٍ ومستمرةٍ بمرور الوقت.

حددْ أهدافاً تساعدك على بناء مناخ عملٍ ملائم للفريق، وعلى تقويم ذلك المناخ، وقيدْ نفسك بإطاراتٍ زمنيةٍ معينةٍ: في أي شهرٍ ترغب في رؤية فريقك، وقد طور سبلاً أسهل وأكثر أريحية لتواصل

أفـراده؟ كيف تنوي رعاية تلـك المسألة؟ كيف تميز وصول الفريق إلى أهدافه – وفق أي معايير؟

وتذكـرْ: أنـت تبتكر ثقافة جديدةً؛ الأمر الـذي يتطلب منك تكريس جهـدٍ ووقتٍ كبيرين. لكن قيامك بذلك النحو السليم سيولد في داخلك الفخر بالأفكار الصادرة عن فريقك.

## قراءات إضافية

*The Wisdom of Teams* by Jon Katzenbach and Douglas Smith (1993, HBS Press, 304 pp.)

*KEYS: Assessing the Climate for Creativity* by Teresa M. Amabile (1995, available through the Center for Creative Leadership)



# التغلب على النزاع في الفريق

لا يستطيع أي فريق تجنب النزاع -ولا يجب عليه محاولة ذلك. فالتوتر والشقاق يوفران الطاقة اللازمة لدعم أفكارٍ فاعلة غير متوقعة وبدائل جديدة- «إنْ» وجهت النزاع في قنواتٍ مثمرةٍ.

تقدم لك المقالات التي انتقيناها في هذا الجزء إرشاداتٍ تساعدك على تدبير التوتر الناشئ ضمن الفريق، وتشجع الأعضاء على التعبير عن آرائهم المعارضة بصراحة وبأسلوب بنَّاء، ووضع القواعد الأساسية لحل الشقاق على نحو مثمرٍ. كما ستكتشف إستراتيجياتٍ للحيلولة دون حدوث «أزمة منتصف عمر الفريق»، وهي هبوط مفاجئ في الطاقة، يصيب كثيراً من الفِرق بعد مضي قرابة عامٍ على بدء تعاون أفرادها معاً.



# احتفاظك برأيك لنفسك هو تقصير تجاه الفريق

لورين غاري

قبل نحو عام، لاحظ ديفيد ماكنير، النائب الأول لرئيس شركة كامبل، وجود مشكلةٍ لدى فريق القيادة في الوحدة الموجودة في كامدين - نيوجيرسي، وصفها بقوله: «تطورتْ لدى الفريق حالة شديدة من السلوك الهدام؛ حيث بدا أن الأشخاص لا يشعرون بحاجتهم إلى التفاعل، وكنا نؤدي وظائفنا بطريقة لا بأس بها كمجموعة من الأفراد المشتغلين بواجباتهم، لكننا لم نكن نعمل بوصفنا فريقاً حقيقياً».

ويستطرد موضحاً: «تجلت المشكلة في ارتياح الأعضاء لمناقشتي في أمور العمل، أكثر من مناقشتها فيما بينهم. لقد ربطتهم علاقات جيدة جداً، لكنهم امتنعوا عن تكليف بعضهم بعضاً -بصفتهم أعضاء الفريق الأعلى مقاماً- بمسؤوليات مشتركة تتعلق بموضوعات مثل توفير الموارد اللازمة للتنمية البشرية، وإعداد الميزانية، ووسائل التواصل الاجتماعي».

**لم تعد إدارة النزاع مجرد مسألة تفاعل شخصي، بل يجب أن تغدو إحدى الكفاءات المؤسسية.**

تنـزع الأعمال الأدبيـة التي تناولـت فـن الإدارة، إلى التركيز على ذلـك النوع من النزاع المتميـز بالعدائية في العلاقات بـين الأفراد، ولا يقـل النزاع الذي يصفـه ماكنير هنا عن هذا النوع ضـرراً - وربما هو أكثر تفشياً. فعندما يغفل القادة عن خلافات الرأي القائمة فيما بينهم ويعجزون عن فضها، يدفع أفراد الوحدة جميعاً الثمن. ومن هنا جاءت أهمية صرف انتباه خاص لمصادر النزاع في الفِرق القيادية ومعالجته.

بـين أيدينا ثلاثة كتـبٍ ألقت الضوء على هـذا الموضوع؛ ولم تعترف كلها باستحالة استئصـال النزاع جذرياً وحسب، بل بأنك لن ترغب في ذلـك - فـدون النزاع، ستحرم نفسـك من الاختلافـات في الرأي التي تعزز الإبداع والتعلم.

بالرغـم من ذلك، من المهم منـع النزاعات المعترف بها بين أعضاء الفريـق من التفاقم والتحول إلى صراعٍ هدام، إضافةً إلى إدارة النزاع متى ظهر. وبعـد الاعتراف بوجود نزاعٍ معينٍ، ستتحسن آلية إيجاد حلٍ لـه، كلمـا استطعتَ التخفيف من حـدة خاصيته الشخصيـة، والتعامل معـه بوصفه موضوعاً متعلقاً بالمؤسسات - عبر وضع بروتوكولات لنمط التصـرف النموذجي للموظفـين المتنازعين تجاه بعضهـم بعضاً، على

سبيـل المثال. أما حل رمـوز الصمت الذي يساعد علـى إبقاء خلافات الرأي دفينة، فيتطلب إرادة شخصية للمجازفة.

## دوامة الصمت

«تفترض إستراتيجيات تدبير النزاع وجود اختلافٍ في الرأي بينك وبين شخصٍ آخر، وإدراكك له»؛ كما تقول ليسلاي أ. بيرلو، وهي أستاذة في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد. «لكن الناس -في حالاتٍ كثيرة- لا يعون وجود الاختلاف؛ لأنهم يمنعون الآخرين، وأنفسهم أيضاً، عن التعبير عن آرائهم».

تتخذ عملية منع الآخرين من التعبير عن آرائهم أنماطاً شتى، وفقاً لما جاء في كتاب When You Say Yes But Mean No: How Silencing Conflict Wrecks Relation ships Companies… and What You Can Do About It، لمؤلفته بيرلو. وفي بعض الأحيان، يقمع المشرف الرأي المخالف لأحد مرؤوسيه، عبر التعبير عن عدم ترحيبه بالنصيحة. وإننا نمارس هذه العملية مع أنفسنا أيضاً، وحين نتعامل مع رؤسائنا وزملائنا ومرؤوسينا، وبأطيب النوايا؛ كما تؤكد بيرلو فالناس أحياناً «يمتنعون عن التعبير عن آرائهم؛ لأنهم يعتقدون صادقين أن سلوكهم هذا هو لمصلحة ذواتهم وعلاقاتهم بالآخرين والشركة». فقد يُعرِضُ شخص ما عن التعبير عن اختلافه في الرأي؛ خشية تأخير عمل الفريق في أثناء إنجازه مشروعاً حساساً للوقت.

وتعقب قائلة: «إن تجاهلنا الاختلافَ في الرأي لا يُبْطِلُ وجوده. وعوضاً عن ذلك، يجعلنا ميالين إلى الدفاع عن النفس في علاقتنا،

وسرعان ما يتضعضع المناخ ليغدو مشحوناً بالخشية والريبة، الأمر الذي يزيد من احتمال صمتنا مستقبلاً».

ويتضمن الضرر المؤسسي الناتج: تهشم العلاقات، وتضاؤل الإبداع، وضعف التعلم، وتردي عملية صنعِ القرار. ففي العام 1997، امتنع المديرون في شركة سامسونغ عن البوح بشكوكهم حول استثمار قيمته 13 مليار دولار أمريكي، هدفه تحويل الشركة إلى صناعة السيارات؛ وذلك لأن المدافع عن الفكرة، وهو «كون - هي لي» الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، كان شخصيةً قويةً وهاوي سياراتٍ. وعندما أغلقت شركة سامسونغ للسيارات أبوابها بعد عامٍ واحدٍ فقط من بدء الإنتاج، تعجب «لي» من عدم تعبير أي منهم عن تحفظاته إزاء المشروع.

وفي هذا الخصوص تكتب بيرلو: يجب على الشركات «استبدال الحالات الأثيمة لازدياد الصمت بطريقة حلزونية، بزيادةٍ فاضلة لحرية التعبير على نحوٍ حلزوني أيضاً». وينبغي أن تمتلك الإدارة المجازفةَ بالتعبير عن اختلاف رأيك بصراحةٍ وصدقٍ، ولكن بطريقة إستراتيجية - في المجموعات حيث تتمتع بنفوذ ومكانة عاليةٍ، وفي الحالات التي يكتسب فيها التعبير عن الاختلاف أهميةً كبيرةً لعمل المجموعة أو علاقاتها. وتتابع قائلةً: تمثل المهمة نوعاً من البحث عن تفاهم متبادلٍ. وبالرغم من الدور الحاسم الذي يؤديه القادة في تكوين هذا السلوك ومكافأته لدى الآخرين، «يحتاج كل فردٍ إلى تولي مسؤولية التحدث والإصغاء بطريقةٍ تضمن تواصلاً جلياً من ناحية، وتسهل تعبير الآخرين عن آرائهم من ناحية أخرى».

## الاطلاع على وجهات نظر الآخرين

لا تقتصر أهمية الوصول إلى تفاهم متبادلٍ على منع التفاقم الحلزوني للصمت، بل تسهم في إيضاح جداول العمل الخفية التي يغزر وجودها في الفِرق القيادية، ومساعدةِ المديرين على التعامل معها. وفي هذا الشأن، تقول ديبورا م. كولب، وتعمل أستاذة في كلية سيمونز لإدارة الأعمال في بوسطن، وأحد مؤلفي كتاب: Everyday Negotiation: Navigating the Hidden Agendas in Bargaining «تحتاج إلى إيجاد حيز -عام أو خاص- لمناقشة الفروق غير المعلَنَة». ابدأ بإظهار انفعاليتك، أي رغبتك في رؤية طريقة إسهامك في النزاع، في حال كنتَ مكان الآخر. ومن ثم، «حاول الدخول في حديثٍ ماتعٍ تعترف فيه بوجهات نظر الآخرين، وتمكنهم من التعبير عن الأسباب التي دفعتهم إلى اتخاذ موقفهم من موضوعٍ معينٍ».

وتؤكد كولب: إن هذا العمل يتجاوز الأفكار الواردة في أدبيات التفاوض حول الفهم المعرفي لمنظور الآخر. «إذ تعجز عن إيجاد رابطٍ يجمع الفروق كلها ما لم تفهم الظروف الدقيقة المحيطة بسلوك الآخر. ولا تستطيع معرفة تلك الظروف سابقاً - إذ لا مجال لمعرفتها إلّا بتخيّل الحالة التي ينبغي أن تكون عليها. ويجب عليك إيجاد حيزٍ يتيح للآخر حرية الكلام. ومن هنا، يعدُ التفكير في الدوافع الطيبة التي كان الآخر يستخدمها في تبرير موقفه أو سلوكه، إحدى الإستراتيجيات التي تعينُ على وضعك في حالة ذهنيةٍ مترابطةٍ. فلا تفكر في دافعٍ واحدٍ فقط، بل حاول اكتشاف خمسةٍ منها».

## الدعم المؤسسي

تحتاج الفرق القيادية غالباً إلى العون، لتطوير مهارات الإصغاء الفاعلِ والانفعالية التي تؤدي إلى حواراتٍ مثمرةٍ حول النزاع المحتملِ. لكن منع تفاقم الصمت بطريقة حلزونية وإدارة النزاع ليسا شأنين بسيطين من شؤون التفاعل الشخصي، بل يجب أن يغدوا كغايتين مؤسسيتين؛ كما يؤكد هاورد م. جاتمان في كتابه When Goliaths Clash: Managing Executive Conflict to Build a More Dynamic Organization. فكلما ازداد شمول النقاش، حول إستراتيجية الشركة وأهدافها، العمليةَ الرئيسة، قلَّ احتمال الامتناع من التعبير عن الاختلافات المهمة في الرأي. والأمر ذاته ينطبق على المسؤوليات الفردية. وهنا يكتب جاتمان: «اطلبْ من أعضاء الفريق إعداد قائمة بالأنشطة التي ينفذونها، والنتائج التي يتحملون مسؤوليتها؛ وذلك لوصف رؤيتهم تقويمَ المشاركين الآخرين في عملهم، ولتحديد الثغرات الموجودةِ بينهم وبين الأعضاء الآخرين في الفريق».

ومن المفيد أيضاً تطوير بروتوكولاتٍ قائمةٍ على العمل الجماعي لمعالجة النزاع. فحين ينشأ نزاع بين شخصين اثنين -مثلاً- لا تقحمْ طرفاً ثالثاً لإنقاذ الموقف، ولا تنشطْ في البحث عن مؤيدين وجهةَ نظرك، واحذرِ انتقاد أعضاء الفريق في أثناء غيابهم.

والأهم من ذلك، حاولْ تجنب إضفاء سمةٍ شخصيةٍ على الأمور. فالبنية المؤسسية، لا الكراهية الشخصية، هي الدافع غالباً وراء الاختلافات الدفينة. وقد جاء على لسان ماكينر الذي يعمل لحساب

شركـة كامبيل سـوب: «أدركت أننـي كنتُ أمكِّن أعضـاء الفريق –دون قصـدٍ منـي– من تجنب النـزاع فيما بينهـم؛ وذلك عـبر السماح لهم بالتعامل معي على نحو رئيس».

## قراءات إضافية


*When Goliaths Clash: Managing Executive Conflict to Build a More Dynamic Organization* by Howard M. Guttman (2003, AMACOM)

*Everyday Negotiation: Navigating the Hidden Agendas in Bargaining* by Deborah M. Kolb and Judith Williams (2003, Jossey-Bass)

*When You Say Yes but Mean No: How Silencing Conflict Wrecks Relationships and Companies . . . and What You Can Do About It* by Leslie A. Perlow (2003, Crown Business)




# التوتر ضمن الفِرق

## متى يكون هداماً، ومتى يقود إلى الإبداع؟

جيم كلينغ

تعرَّض فريق تطوير المنتج لفشلٍ ذريعٍ عندما أطلقت الشركة أحدث منتجاتها. وقد تجادل دواين من قسم الهندسة، ولورا من قسم التسويق باستمرار حول توقيت تقديم المنتج إلى السوق، وتدخل نائب الرئيس لشؤون التمويل حين أصرَّ دواين على زيادة ميزانية التطوير، لتلائم الموعد النهائي الذي حددته لورا للتسويق.

ومن ثم اتهمته لورا بتخريب المشروع كاملاً. وبصفتكَ قائداً للفريق، فرضت تسويةً في نهاية الأمر، لكن دواين ما زال مقتنعاً بأن كفاءته بوصفه مهندساً قد شُكِّك فيها، وأصيب بحالة اكتئابٍ دامت أشهراً.

ها قد حان الوقت الآن للمِّ شمل الفريق والبدء بمشروعٍ جديدٍ، وأنتَ عاجزٌ عن استبعاد دواين الذي يعد أفضل مهندسيك. فما السبيل إلى حماية وحدة الفريق من النزاعات المحتومة؟

أنت الآن على الأرجح تسأل نفسك عن كيفية تفادي النزاع كلياً. بيد أنك تطرح السؤال الخطأ. فالنزاع أمرٌ محتومٌ، وقد يمثّل الوقود الوحيد والأفضل لنيران الإبداع. فمن دونه تصاب الفرق بالركود وتذوي الأفكار الجيدة وتتلاشى. «وكما اعتاد ويليام ريجيلي الابن القول: «إن اتفق شخصان على شؤون العمل كافةً، فلا ضرورة لوجود أحدهما»؛ على حد تعبير هينسي، وهو نائب المدير التنفيذي لشؤون التسويق والبحث والتنمية في مجموعة باي الدولية، وهي مؤسسة تعمل في مجال التدريب والاستشارات مقرها مدينة لاركسبر - كاليفورنيا.

والسؤال الصحيح الذي يجب أن توجهه لنفسك هو: كيف عسايَ أدير النزاع لأحصل على أفضل الحلول من الفريق؟

الأمر الأول والأهم: سيتطلب الأمر تعديل بعض أفكارك على الأرجح: يقول موريس ر. شيكتمان، رئيس مجلس إدارة مجموعة شيكتمان (كاليسبل، مونتانا): «فقد نشأ الناس على فكرة عد الصراع أمراً سيئاً ومزعجاً؛ لذا يجب تجنبه بأي ثمنٍ»، «ويبدأ ذلك بالقادة المسؤولين عن صنع القرارات، الذين يتمتعون بمهارةٍ فائقةٍ في تجنب النزاع».

بالرغم من أن تفادي النزاع قد يبدو الحل الأفضل، فإنه غالباً ما يترك أثراً يتضاعف بسرعة متعاظمةٍ. فعندما أصرت لورا مثلاً على ضرورة تجهيز المنتج للتسويق في المعرض التجاري في نيسان، عرف دواين حق المعرفة أن الوقت ضيقٌ جداً. لكنه آثر الصمت؛ لإمكانية التشكيك في قدراته في حال عبر عن رأيه هذا. وهكذا عاد إلى مكتبه وأخذ يفكر بقلق حيال الأمر، وعندما عاودت لورا ذكرَ المعرض التجاري

في اجتماع لاحقٍ في الأسبوع الثاني، أطلق دواين العنان لإحباطه المكظوم، وعبر لها عن عدم اكتراثه بالمعرض التجاري، فالمسألة تتعلق بمشكلةٍ هندسيةٍ معقدةٍ، ثم منْ تكون هي لتحدد الموعد النهائي للفريق الهندسي؟ ولم تثمر تتمة الاجتماع عن أمور مهمة بالتأكيد.

كيف تستطيع أنتَ، قائد الفريق، تجنب هذا السيناريو، وتحويل النزاع إلى شيء إيجابي؟ إليك نصائح بعض الخبراء.

## بدايةً، ضع بضع قواعد أساسية

إن أحد أسس تدبير النزاع ضمن الفرق هو وضع قواعد رئيسة سلفاً. يقول ستيفر روبنز، رئيس شركة فينتشر كوتش (كامبريدج، ماساتشوستس): «لم أعهد يوماً حالة من النجاح الباهر تنتج عن الفوضى، على الرغم من وقوع ذلك في بعض الأحيان»، عوضاً عن ذلك، يُعد وضع إرشاداتٍ تساعد على العمل في أثناء تضارب الآراء فكرةً صائبةً.

والقاعدة الأكثر أهمية: ينبغي فض النزاع بصراحةٍ. وهنا ينصح هاورد جاتمان، الرئيس الأعلى لشركة جاتمان لإستراتيجيات التنمية (ليد جوود – نيوجيرسي): «ضعهم أمام خيارين: مواجهة النزاع وفضه، أو تركه على حاله. إذ يُعد هذان الخياران الوحيدين المقبولين. أما التحلق حول براد المياه في الشركة، وإرسال القذائف اللاذعة عبر البريد الإلكتروني، فينبغي منعه كلياً».

بمعنى، ألحَّ على إيجاد حل نهائي للنزاع. ويؤكد شيكتمان: «عندما ألاحظ ظهور نزاع ما، أباشر مناقشته ومعالجته. إذ تحتاج إلى مناخٍ

غنــيٍ بالتغذية الراجعــة؛ حيث يتحمــل كل عضو في الفريــق جانباً من مسؤولية تسليط الضوء على الأمور التي تزعجهم».

وحــين تنجح التغذية الراجعة في كشف المشكلة، لا تسلك دوماً أسهل السبل لتهدئة النزاع. وهنا يقول هينسي: «لا تحاول التخلص من النزاع، ففــي مجال عملنــا تملك أفضــل الفــرق وقادتها القدرة علــى «تحقيق النجــاح»؛ بالرغــم مــن التوتــر، والاستمــرار في استكشــاف الخيارات المبدعةِ. فهذا يزيد من احتمال انبثاق حلولٍ فاعلة».

ولكي تحول دون انحراف الأمور في منحىً شخصي، تستطيع إجراء ترتيــب جسدي لأعضاء الفريق، بحيث تجعلهم يركزون على المشكلة، لا على بعضهم بعضاً. ويقترح روبنز: «سطر الفقرات على لوح بلاستيكي، واطلــبْ مــن الأعضاء الجلوس حوله علــى هيئة نصف دائــرة، بحيث يؤلفون حلفاً هو ضد النزاع القائم».

يتميز كل فريقٍ بفرديته الخاصة، وتؤثر شخصيات الأفراد في بعض قواعد إدارة النــزاع. وينصح جيف ويس -وهو أحد المسهمين في شركة فانتــاج بارتــنرز ذات القدرات المحــدودة التي اتخذت مــن كامبريدج، ماساتشوستس، مقــراً لها- بإجراء عصفٍ ذهنــي للفريق في البداية؛ وذلــك بغية وضع تصــورٍ لسيناريوهات أسوأ الحــالات، وإستراتيجياتٍ للتعامل معها. ويجب عليهم طرح السؤال الآتي:

«ما هي كوابيسنا المتعلقة بعملنا المشترك؟»؛ على حد تعبيره. وغالباً مــا تتضمن الموضوعات هــذه: تحديد الشخص الــذي يتحمل مسؤولية اتخاذ القــرارات العاجلة عند الضرورة، وإجــراءات معالجة المفاجآت

الطارئـة، وتوطيد المستوى العام للثقة بين الأعضاء. «بعدها، اطلب من الفِـرق ابتكار بضع قواعد إجرائية أساسيـة. لقد شهدت فرقاً في أثناء تدريبهـا، حيـث يعلن الأعضاء أنهـم سيثقون ببعضهـم بعضاً وحسب؛ ونادراً ما يجدي ذلك نفعاً».

## تشبثْ بالحقائق

يعـد تسليط الضوء علـى الحقائق بإحدى السبـل الناجعة للحفاظ علـى النزاع، مثمـراً ولا شخصياً. ويؤكد روبنز: «مـردُّ النزاع إلى أحد سببـين: حيـازة النـاس البيانـات ذاتها والاختـلاف في تفسيرهـا، أو اختلاف البيانات الموجودة لديهم أصلاً».

يحـدد المؤلفون، وهم: دوغلاز ستـون، وبراس باتون، وشيلا هين في كتابهـم: Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most، ثلاثة أنمـاط للحوار الكامن الأساسي، تؤثـر في الناس في أثناء خوض نقاشٍ حامٍ: حوار «الحدث»، وحوار «الإحساس»، وحوار «الهوية». وتترك هـذه الحـوارات الباطنية تأثيراً كبـيراً في سير النـزاع. فبماذا ينصح المؤلفون؟

عالـجْ كلاً منها على حدة: استقص ما حدث. وكثيراً ما يظن الناس أنهم يفهمون موقف الطرف الآخر، فلا تسرفْ في الافتراضات، بل أعدْ صياغـة أقوال الآخـر بمفرداتك؛ فهذا العمل البسيـط قادرٌ وحده على إزالة سوء الفهم، وجعل الآخر مستعداً لسماع وجهة نظرك إزاء القصة والتفكير فيها - والقول لهيسني.

## جدد المكان والزمان المناسبين لإدارة النزاع

يشتد خطر النزاع ويبلغ ذروته حين يتوارى في الخفاء. فسياستا التجمهر حول البراد، وإرسال الرسائل الإلكترونية، سابقتا الذكر تسببان تآكلاً بطيئاً في قدرة الفريق على أداء عمله. وتحدد شخصية أفراد الفريق مقدار انتشار هذا السلوك جزئياً، لكنْ ثمة طرق تستطيع استخدامها لإعاقته.

يقترح بعض الخبراء تحديد زمان ومكان معينين لمعالجة المشكلات. وتستطيع تنفيذ ذلك على شكل اجتماعات دورية مدرجة في جدول العمل؛ للتعبير عن الآراء أو التعارض في وجهات النظر، أو بتخصيص غرفة لحل النزاع. لكن توخَّ الحذر؛ إذ يحذر روبنز: «تستطيع القول: الغرفة رقم 3 هي غرفة النزاع، لكن يجب عليك الانتباه عند عرض الموضوع بتلك الطريقة؛ لأن الناس سيدخلون لا شعورياً في حالة نزاعٍ عند دخول الغرفة رقم 3، لغايةٍ لا علاقة لها بالموضوع».

وتسهل إدارة النزاع في حال وجود معرفةٍ شخصيةٍ بين أفراد الفريق. ويمكن للقادة تسهيل ذلك، عبر حث الأعضاء على قضاء وقتٍ مشتركٍ بعيداً عن بيئة العمل. لكن، ليس المقصود من ذلك إلزام كلٍ منهم بالاشتراك في نزهةٍ أعدتها الشركة. وينصح روبنز: عوضاً عن ذلك: «قل شيئاً من قبيل: «ما رأيكم في أخذ استراحةٍ بعد ظهر هذا اليوم، ومشاهدة فيلم سينمائي». فالأداء الصحيح لهذا السلوك قادرٌ حقاً على التقريب بين أفراد الفريق، ونشر الألفة بينهم بصفتهم بشراً وحلفاء»».

توجد طريقة أخرى لتعويد أفراد الفريق على بعضهم بعضاً، تتجلى في منح كلٍ منهم ثلاث دقائق للحديث عن مستجدات وضعه المهني الشخصي في بداية الاجتماعات. وهنا يذكر شيكتمان: «إن من شأن ذلك بناء العلاقات قبل الخوض في مضمون الاجتماع - وهو ذو أثر مذهلٍ في التواصل الذي يعقبه».

أخيراً، لا تسمحْ لأحدٍ بحثِّ الفريق على الإسراع في اتخاذ القرار. فدعوة أفراد الفريق إلى التعبير عن تأييدهم، حتى قبل الاضطرار إلى اتخاذ قرار معين، تعد إحدى العلامات الرئيسة للنزاع الهدام. فقول: «أنت تؤيدني في هذا الرأي يا توم، أليس كذلك؟»، لازمةٌ شائعة في اجتماعات الفريق، أو في أثناء الثرثرة التي تحدث حين يتجمع أفراد الفريق حول براد المياه في الشركة. لكن غالباً ما يحصل مثل هذا الطلب اللامباشر للتأييد قبل مناقشة الخيارات المتاحة، وقبل أن يدلي كل بدلوه فيها. وحين يحدث الحث قبل إسهام الجميع، ينشأ الاستياء. ولتجنب ذلك، قلْ: «دعونا نتحدث عن الحقائق التي نناقشها؛ لنكتشف علامَ تجمع المجموعة».

## كُنِ القائد والقدوة

يمكن لشخصيات أعضاء الفريق والقواعد الرئيسة التي يعملون وفقاً لها، التأثير على فاعلية النزاع، لكن يوجد عاملٌ مهم آخر هو سلوك قائد الفريق.

**اتبع سياسة الكشف التام:**

في أثناء الجدال أو النقاش، يجب على أفراد الفريق البوح بحججهم كافة وإيضاح سبب اتخاذهم موقفاً معيناً. ويبدأ هذا السلوك بصاحب السلطة العليا في الفريق. «فالقادة الأقل فاعلية يتميزون بالإبهام – لأن أحداً لا يعرف شيئاً عنهم. وهم أشبه بالشخصيات الغامضة الخرافية»؛ على حد تعبير شيكتمان. «ولكي تكسب ثقة الآخرين، ينبغي أن تتمتع بالشفافية. يجب أن تخاطر سلفاً؛ لتحصل على التغذية الراجعة وتدير النزاع، ونقطة البداية تكمن في الكشف عن خفايا الذات».

**اجعل منها خبرة تعليمية:**

عندما تتخذ الأمور منحىً خاطئاً، عدّ المسألة خبرة تعليميةً أكثر من كونها فرصةً للوم الآخرين. فمثالك سيؤثر في أعضاء الفريق ويدفعهم إلى الاقتداء بك. «شجع البحث عن أسباب الفشل والأمور القابلة للتغيير في المرة المقبلة. واجعلِ العملية علاجية عوضاً عن استخدامها عقاباً. فأنت حينما توجه الناس نحو إيجاد الحل، فإنك ترسل لهم رسالة تقول: «حتى لو أصاب واحد منا وأخطأ الآخرون، تبقى الحقيقة أننا نتعلم من تجاربنا»؛ على حد تعبير روبنز.

**كن ظاهراً للعيان، لا مسموعاً:**

يؤكد شيكتمان: «إن نسبة إصغاء القائد إلى نسبة كلامه يجب أن تبلغ 90 مقابل 10 فقط»؛ كن ميسّراً عوضاً عن كونك صانع قرارٍ.

وعندمـا تعبر عن رأيك، أعـدْ رواية مواقف أعضـاء الفريق وحججهم مصوغةً بعباراتٍ مختلفة، وشجع الأشخاص ذوي الآراء المتناقضة على الاقتـداء بك؛ إذ يلقي هذا النشـاط الضوء على التناقضات الكامنة في الافتراضـات أو التفسـيرات، التي تستطيع تحويـل التزايد المتسارع في الآراء المتعارضة إلى نزاعٍ شخصي.

**توسطْ عندما تغدو المسألة شخصية:**

عندمـا يغدو النزاع بين أفـراد الفريق شخصياً، يأتي دور القائد في التدخـل. ويقول ويسـ في هذا الشأن: «بصفتي قائـداً للفريق، أستطيع تيسـير محادثةٍ محددةٍ إن طال زمن محاولة إيجاد حلٍ. سأقضي بعض الوقت مـع كلا الطرفين محـاولاً توجيـه أنظارهمـا إلى زاوية مختلفة للمشكلة». فإذا لم ينفع ذلك، فمن الأفضل العثور على وسيطٍ -شخص من قسم آخر مثلاً- ممن لا علاقة لهم بالمحصلة.

ويؤكـد جاتمان: إن ما ترمي تحقيقه هـو الحكم الذاتي. فمتى تعلم أفـراد الفريـق الاعتماد على أنفسهـم في تخطي الصعوبـات، ازدادت كفاءتهم في فن النزاعات، ومن ثم عبروا عن آرائهم المتناقضة في أثناء الجلوس إلى طاولة المؤتمرات، لا عند التجمع حول براد المياه.

فيما مضى دَفَعَنـا تجنب النزاع إلى إخفائه، لكن الزمن يتغير. كما يقـول شيكتمـان: «كان يفترض في الفريق قديماً الإفـراط في الإطراء، وإظهـار التوافق بين أعضائه». لكـن الاقتصاد الحديث يتطلب العكس.

«إذ يجـدر بأعضاء الفريق تحدي بعضهم بعضاً؛ حتى يحققوا لأنفسهم النمو، ويجب عليهم التعامل بمرونة فيما بينهم».

## قراءات إضافية

*Communication Skills for Surviving Conflicts at Work* by Janice Walker Anderson, Myrna Foster-Kuehn, and Bruce Converse McKinney (1999, Hampton Press, 187 pp.)

*Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most* by Douglas Stone, Bruce Patton, and Sheila Heen (2000, Penguin, 272 pp.)

"'I Just Can't Bring Myself to Talk About That with Her': How to have the difficult conversations and keep them productive" (*Harvard Management Communication Letter*, March 2000, Reprint C0003B)



# معالجة النزاع

# ضمن الفريق

## خلاصة استنتاجات أحدث البحوث العلمية

يمقتـه المديرون، لكن لا مناص منه في الوقت الراهن، حيث تعاني الشـركات ضغطاً في الوقت وقلة في عدد العاملين: تقـع النزاعات بين الأفـراد، ولا بد مـن معالجتها. تقـدم البحوث العلميـة المعاصرة عدة نصـائـح تسـاعد علـى تثبيط حالات التوتـر. فإذا مـا تسلح المديرون بجملـة من الوسائل اللازمـة للتعامل مع الأنماط المعقـدة، التي يسهل تمييزهـا، استطاعوا الولوج في الاجتماع الثاني للفريق بعزم أكبر وفزع أقل.

### تجنب «الثأر»

تعد الاستجابـة للسلوك المعطل عملَ الفريق برد فعل مماثل، إحدى أكـثر الأخطاء شيوعاً التي يقع فيها المديـرون. فإذا تفجر غضب فريد في وجـه أحد زملائه، حدثتْكَ نفسك بالصراخ في وجهه قائلاً: «اهدأ!»

لكـن رد الفعل هذا لـن يجدي نفعاً سوى تصعيد حـدة المشكلة، إضافة إلى كونه يعزز سلوك فريد - إذ حصل على الاستجابة المرغوبة. عوضاً من ذلك، جرب الاستجابة بطريقةٍ غيرّ متوقعةٍ: غيرّ الموضوع أو اللهجة أو مسار الاجتماع. فاجئ فريد وقلل من احتمال لجوئه إلى وسيلته هذه ثانيـة، ويُمْكِنُك الاعتراف بالغضـب الكامن -بهـدوء- والتماس تغيير السلـوك. «أراك مضطرباً حيال هذا الموضوع يا فريد، لكنني أظن أننا سنحســن أسلوب معالجتنا له إنْ هدَّأْت من روعك. اجلس رجاءً وتوقفْ عن ضرب الطاولة واسترخ».

**إنْ أساء أحد أعضاء الفريق التصرف، فابحث عن احتمالِ كون سلوكه هذا مؤشراً على وجود مشكلاتٍ أعمق داخل الفريق.**

### ابحث عن الرسالة الخفية

مـن المسلّمـات في طب الأسرة، عدّ الطفل الـذي يعرض على طبيب بسبـب سلوكه السيـئ مجرد حلقة ضعيفـة في سلسلة تعاسـة الأسرة. وبالمثـل، إنّ أساء أحـد أعضاء فريقك التصـرف، فابحث عن احتمال كـون سلوكه هذا مؤشّراً على وجـود مشكلات أعمق داخل الفريق. ومن المحتمل طبعاً أن الحماقة هي داؤه. ويبقى من الحكمة التروي في تعقب الأسباب المحتملة والأعمق الأخرى للتعاسة.

## داوِه بالتي كانت هي الداء

تنتاب المدير المسؤول عن ديناميكية المجموعة رغبة قوية في استخدام سلطته القيادية الشخصية وسيلة لفرض الحلول.

لكن ينبغي توخي الحذر عند استخدام هذا التكتيك؛ إذ لا تميل الحلول المفروضة من السلطات العليا لتكون جذريةً ودائمة، كتلك التي يتوصل إليها الفريق بنفسه. بداية، امنحِ الفريق فرصة حل مشكلاته بنفسه، واستخدم حاجته إلى إنجاز أغراضه المشتركة طريقةً لإرشاده إلى الحل.

## اخسر معركة؛ لتربح الحرب

يجب على المديرين تحقيق التوازن دوماً بين القصيرة الأمد، وحاجتهم على المدى البعيد. وتكتسب هذه المعادلة أهمية خاصةً عند بناء الفريق الفاعل، فقبل قمع السلوك السيئ لأحد أفراد الفريق؛ آملاً تحقيق نتائج مباشرةٍ، حددْ مقدار أهمية الإسهام الطويل الأمد لذلك العضو في نظر الفريق. ولعل من الحكمة تقبل شيء من الألم القصير الأمد؛ لكي تبني الثقة والقوة على المدى البعيد.

### كيف ترضي العضو المتباهي؟

لا يخلو فريق منهم: الأفراد المحتاجون إلى التحدث عن إنجازاتهم والتفاخر بنجاحاتهم. وأفضل وسيلةٍ للتعامل مع المتباهي هي إرضاء بعض حاجاته. استغلَّ فرصة توقف هذا الشخص المضجر لالتقاط

أنفاسه، وأطرِ على حديثه، ثم حول الانتباه إلى شخص آخر: «لقد أبليت بلاءً حسناً في ذلك العمل يا بيل، ما الذي وجدتِه ناجحاً يا ليزا؟».

**كيف تهدئ شخصاً مفرط الحماسة؟**

يذكرك أمثال هذا الشخص بالأطفال المفرطي النشاط؛ فهم دائمو الفاعلية، حريصون على إرضاء الآخرين، وفي النهاية ينزعجون حين تفشل جهودهم الحثيثة. إن أفضل سبيل للتعامل مع هؤلاء الأشخاص المتعاونين هو امتداح إسهامهم للتواصل، والطلب إلى شخصٍ آخر التحدث بدوره: «أنتَ تؤدي واجباتك على أكمل وجهٍ يا بوب؛ ما الذي تستطيعين تقديمه لنا في هذه الحالة يا جين؟».

**كيف تلجم لسان العضو المثبط الهِمَمَ؟**

تنتابك في بعض الأحيان رغبة شديدة في التخلص من هؤلاء القوم: الأشخاص الذين لا ينفكون يقاطعون كل جلسة من جلسات العصف الذهني بالنقد، وتبيين عيوب الاقتراحات المطروحة جميعها، واستهجان الخيارات كافةً. تتجلى الطريقة الوحيدة لردع هذا النمط المثير للسخط، في تحديه استنباطَ فكرة إيجابيةٍ: «لقد أوضحتِ لنا يا سوزان، أسباب اقتناعك بعدم جدوى هذه الأفكار جيداً. ما الحل الناجح في رأيك؟».

**كيف تحمل المتهكم على إجهار أقواله؟**

أَتَذْكُرُ ذلك الولد الذي جلس في الصف الأخير، وأخذ يدلي بتعليقاتٍ ساخرةٍ حول سائر أقوال المعلم، بصوتٍ خفيضٍ يحول دون سماع المعلم

التعليقَ؟ تعاملْ مع هـؤلاء الأشخاص بالطريقة ذاتها التي اتبعها المعلم الحـاذق: «عـذراً يا جون، لم أسمعْ تعليقك. هـلا أعدت قوله رجاءً؟ إذ لا أحـب أن تفوتنـي أي مشاركةٍ من أحدكم». وسيـؤازرك معظم أفراد الفريق، لإدراكهـم الطبيعة الهدامة لحملة الهمسـات هذه، وسيسرون بوضع حدٍ لها.

## كيف تزحزح عنيداً عن موقفه؟

يوجد هـؤلاء في أغلب الفِرق: هم شخصيـات لا ترغب في وقوع أقل تغيير. فإذا كانت مخاوفهـم حقيقية، وجب عليك معالجتها. لكن لا بد من حلول وقتٍ يتحتم فيه على الفريق الشروع في العمل. في تلك الحالة، وجـهْ بطيء الحركة هـذا في منحى مغاير: أعرضْ عليه طرح الموضوع علـى المديـر التنفيذي الأعلى (مـع إعلام صاحب السلطـة هذا سابقاً بحقيقـة الموقف)، أو تخلصْ من الشخصـ المعارض نهائياً بتوظيفه في مشروع منفصل خاص به.

## كيف تعدل موقف المِلْحاح الذي يحلق خارج السرب؟

يوجـد دومـاً أشخاص ذوو قضايـا أو احتياجـات أو مشكلات مهمة يصعـب إسكاتهـم. إذ يستمـرون في جـر الحديث خارج المسـار الذي تحـاول اتباعه. وهنا، يجب عليك إظهار الحـزم. تحمل مسؤولية اللوم بنفسـك، وعدل اتجاه الحوار: «آسف يـا إد، لا بد أنني لم أفلح في وضع تعريف جيدٍ لذلك الموضوع. إن ما نتحدث عنه حقاً هو...».

حين تواجه سلوكاً يعكر صفو عمل فريقك، اعترف بالمشكلة أو الانفعال الكامن وراء ذلك السلوك، واطلب الكف عن ممارسته. وستجد أن معالجة المشكلات المعقولة الأعمق، سيزيل الحاجة إلى السلوك الشاذ على المدى البعيد.

---

## قراءات إضافية

*Communication Skills for Surviving Conflicts at Work* by Janice Walker Anderson, Myrna Foster-Kuehn, and Bruce Converse McKinney (1999, Hampton Press, 187 pp.)



# ما سبب امتناع أعضاء الفريق عن التعبير عن آرائهم؟ وكيف السبيل إلى الحل؟

ماتيزن كرو

في الوقت الذي يتزايد عدد الشركات التي تعتمد على عمل الفريق بوصفه أداة رئيسة لإحداث التغيير، لا بد أن يشعر المديرون بحاجتهم إلى فهمٍ أعمق لديناميكيات الفريق.

وتظهر الدراسات العملية أن أمامهم الكثير ليتعلموه. ففي دراسةٍ أجرتها شركة ميركر للاستشارات الإدارية، وشملت 179 شركة، أكد 69% من الشركات، التي استخدمت الفِرق على نطاق واسعٍ، أنهم خططوا لزيادة اعتمادهم على العمل التعاوني في السنوات الثلاث اللاحقة. ومع ذلك، تبين للقائمين بالدراسة أن 23 فقط من الـ 179 شركة هي شركات ذات فرقٍ ممتازة الوظائف. فما سبب عجز البقية عن إحراز نتائج مماثلة؟ تشير إحدى الدراسات التي أجراها

الأساتـذة: بول مولفي من جامعة ولاية كارولاينا الشمالية، وجون فيغا مـن جامعة كونيكتيـكات، وبريسـلا إلساس من جامعـة كلارك، إلى احتمـال وجود سببٍ واحـدٍ على الأقل، وهو عجـز أعضاء الفريق عن التعبير عن اختلافهم في الرأي بفاعليةٍ.

## بعض أسباب الانسحاب

أجـرى مولفي وفيغا وإلساس مقابلات مـع 569 مديراً لاكتشاف أسباب انسحابهم مـن نقاشات الفريق وعملية صنع القرار، فكانت الأسبـاب الستة الآتية هي الأكـثر شيوعاً، وقد رُتبت بـدءاً بأكثرها تواتراً:

### 1- وجود شخصٍ خبيرٍ:

في الحقيقة، لا حاجة إلى حضور أعضاء الفريق ومع أحدهم مقدار كبـير مـن المعلومات حـول موضوعٍ معـينٍ أو مشكلةٍ محـددةٍ، يرجح أن يسلموه زمام الموضوع بوصفه ردَّ فعلٍ طبيعيٍ من قبلهم.

من المؤسف أن قرارهم هذا يغفل حقيقةً تظهر وجود نزعات فردية لدى أفضل الخبراء، من شأنها التسبب في حلولٍ ناقصةٍ.

### 2- عرض نقاشٍ ماتع: لكنه ثانوي:

أشـار ستيفن كوفيه وآخـرون إلى أن «الجيد» هو عـدو «الأفضل». أي، في حـين تنـدر الصعوبات التي تواجـه الأشخاص عنـد الاختيار بين قراريـن: أحدهما سيئ والآخر جيد، تزداد الصعوبات كثيراً عند

الاضطـرار إلى التفريق بـين الجيد والأفضل. وهكـذا، عندما يواجه الفريـق نقاشاتٍ تفضي إلى أي نتيجةٍ، فقد يتبنى حلاً معقولاً ظاهرياً لمشكلـةٍ معينةٍ، عوضـاً من البحث الدقيق عن حلـول أخرى يحتمل أن تكون أكثر جودةً.

**3- نقص الثقة بقدرتهم على الإسهام:**

قـد يتضاءل احتمال مشاركة الأعضاء الجدد في حل المشكلات التي تواجـه الفريق، بسبـب جدتها في نظرهـم. لكن لا تفترض أن الزمن يضمـن تلاشي هذه الظاهـرة؛ إذ يعجز الأعضـاء المتمرسون عن بناء الثقـة اللازمـة للتعبير عـن وجهات نظرهـم، ما لم تُستخـدم أساليب صحيحة لتشجيعهم على ذلك.

**4- رؤية القرار على أنه قليل الأهمية أو خاوٍ من المعنى:**

إذا شعـر أعضـاء الفريق بضعـف تأثير موضوعٍ معـينٍ في وحدة العمـل الخاصة بهم، قلَّ احتمال تقديمهم للمعطيات المطلوبة لتغيير توجه الفريق.

وقد تتدهور الحالة إلى حد تعبير الأعضاء عن اهتماماتٍ بعيدةٍ جداً عن جداول عملهم. ومن ثم تغدو الاجتماعات أكثر كفاءة وأقل فاعلية.

**5- الضغوط من الآخرين للالتزام بقرار الفريق:**

إن التوصـل إلى إجماع لا يعني دومـاً تحقيق التوافق التام. وبالرغم مـن ذلـك، يمكن أن يبـدأ الضغط، للإجمـاع على تأييد فكـرةٍ معينةٍ،

في مرحلـةٍ مبكرةٍ مـن العملية، وتزداد شدته تدريجيـاً مع نمو الحاجة إلى إثبات التقدم. وقـد يصل الأمر إلى حد قيام الفريق تلقائياً بتعيين حارسٍ أو «مدافعٍ عن الإجماع»، وظيفته حماية المجموعة من الأفكار أو الآراء التي تعكر هذا الجو.

**6- وجود خللٍ في مناخ القرار:**

مـن الجائـز أن يستـدل أعضـاء الفريـق علـى شعـور الآخرين باللامبـالاة أو الإحبـاط أو التشويشـ، في المراحـل التكوينيـة لعمل الفريق، وهذا أمرٌ طبيعيٌ مادامت المسؤوليات والمهام في طور الصقل والتشذيـب. لكن بعض الأعضاء قد يعـدون هذه الحالة من الفوضى إشارةً للحد من مشاركتهم.

**وما العمل؟**

كيـف تستطيـع إذاً، بصفتـك قائـد الفريـق، تلقـين الآخريـن فن المشاركـة، أو الشقـاق - وهـو الأهم؟ مـا السبيـل إلى تحريضهم على التعبير عن وجهـات نظرٍ متباينة، بطريقةٍ تثير الحوار وتتمخض بقرارٍ هو الأفضل؟

عموماً، أنت بحاجة إلى تخطي مفهوم التعارض بصفته «ارتكاسياً» - نظرة النـاسـ إلى استجابة الآخرين لأفكارهـم، وتفسيرها على أنها مواجهـة شخصيةٌ. فالتحدي الذي يـبرز أمامك يتمثل في جعل النقاش «تحريضيـاً» قدر المستطاع. حـاولْ غرس شعورٍ يخلو من تهديد عملياتِ

النقاش التي تدور في الفريق منذ البداية. ولعل الخطوة الأبرز هنا تتجلى في حث الأعضاء على إجهار آرائهم، ومن ثم الإطراء على إسهاماتهم بالمديح أو بغيره من وسائل التشجيع. ومن المفيد أيضاً إجراء نقاشٍ مفتوحٍ حول الأمور التي تزيد فاعلية الفريق، وتلك التي تعيقه. لكننا لا نستطيع تجاهل وجود خطواتٍ أخرى أقل وضوحاً يمكن اتخاذها أيضاً.

## أوضح الأهداف التي تسعى إلى التعاون مع الآخرين على تحقيقها

«ابدأ بالطلب من الأعضاء تحديد أولويتهم في الحالة الراهنة»؛ كما يوصي أندريه هوشنسكي، أحد كبار المحاضرين في كلية إدارة الأعمال في جامعة غلاسغو. ويتابع ناصحاً: «ثم أعدّ قائمة بالأعمال التي قمتم بها في سبيل تحقيق ذلك الهدف. بعد ذلك، بينِ الفجوة أو الفارق بين الاثنين، بناءً على المعلومات التي حصلت عليها». يُعد الجدال حول التكتيكات مضيعةً للوقت، ما لم يتشارك الجميع في الأغراض عينها؛ لذا دوّنْ هذه الأغراض إن اقتضت الضرورة، لكن توثق من المشاركة فيها والإقرار بها قبل الاستعداد للبدء بالعمل. فعند إعداد مخططٍ واضحٍ للأهداف المرجوة، تضع لنفسك قاعدة إجماعٍ آمنةٍ تستطيع الاستناد إليها حين تشتد حدة المجابهة. إضافة إلى ذلك، يفيد تدوين الأهداف في إتاحة الفرصة للأعضاء الخجولين في الفريق، لعرض الأفكار دون الحاجة إلى التعبير عنها جهاراً.

**كيف تكشف الخطر الذي يتعرض له فريقك؟**

يداخلك شكٌّ في وجود قضايا امتنع أفراد المجموعة عن التعبير عنها، لكن لستَ متيقّناً بعدُ. ووفقاً لما ورد في كتاب The Abilene Paradox: Management of Agreement، لمؤلفه ج. ب. هارفي، إن وجود أي من الحالات المذكورة لاحقاً ينبئ بصحة شكوكك:

- وجود نزاعٍ داخل المؤسسة، وظهور علامات الإحباط والوهن والتعاسة على أفراد المجموعة عند محاولة إيجاد علاجٍ له. فقد يتجنبون الاجتماعات الهادفة إلى مناقشة هذا النزاع، وصولاً إلى حد الابتعاد عن المكتب أطول وقتٍ ممكنٍ. أو يمكن أن يفتشوا عن عمل آخر.
- توجيه اللوم في وقوع المأزق إلى القائد أو المجموعات الأخرى من قبل أفراد الفريق.
- عقد لقاءات تتضمن مجموعاتٍ فرعيةٍ صغيرةٍ من الأصدقاء أو الزملاء، في أثناء تناول الغداء أو احتساء القهوة؛ لمناقشة المشكلات المتعلقة بالمؤسسة. وهذا ينبئ بوجود تضارب في الآراء حول سبب المتاعب وسبل حلها. وتبدأ معظم الأقاويل بتوكيدٍ من قبيل: «يجب علينا أن...».
- تراجع حماسة الفريق في أثناء الاجتماعات التي تتضمن أشخاصاً من مجموعاتٍ أخرى بغرض مناقشة المشكلة، أو التعبير عن آرائهم بمصطلحاتٍ مبهمةٍ، أو تغيير مواقفهم لتناسب تلك التي تبناها الآخرون.

- تطـرق مسامعك أنباء عن خـبر تذمر الأعضاء، بعد خروجهم مـن اجتماعـاتٍ كهذه، أمـام زملائهم المؤتمنين مـن أنهم لم يعبروا عن رغباتهم بصراحة، لكنهم كانوا واثقين - ولأسبابٍ عديدةٍ - أن أحداً لن يتقبل مقترحاتهم أو تعليقاتهم.

إن بـدا هـذا شبيهـاً بالأمور التي تجـري في مؤسسـات كثيرةٍ في معظـم الأحيـان، كنتَ على حقٍ مجدداً. هـذا وإن معظم العاملين في أكثر المؤسسات يمتنعون عن التعبير الصريح عن آرائهم.

## اعرض وجهات نظرٍ غرضها جمع المعلومات

يقـترح إيـرا تشاليف، مؤلـف كتـاب The Courageous Follower، طرح «أسئلةٍ شبه متوقعة» على المجموعة. وإليك بعض الأمثلة:

«ماذا سيكون رد فعلك على موضوع ــــــــــ؟».

«أيحتمل أن تتعارض مع قيمنا فيما يخص ــــــــــ؟».

«كيف يمكن لـ ــــــــــ مقاطعة تحقيق ذلك؟».

«كيف سنرد على اتهامنا بـ ــــــــــ؟».

«ما البدائل التي قد يرغب مالكو أسهم الشركة في أخذها في الحسبان؟».

«بمـاذا سنجيب إن سئلنا عن الخيارات الأخرى التي ناقشناها، وسبب استبعادنا إيَّاها؟».

إن الغاية من طرح هذه الأسئلة هي إتاحة الفرصة للمجموعة؛ لإحداث تغيير طفيفٍ في منظورها، وحثها على التقويم النقدي للموضوع، ومساعدتها على تفادي التخاذل الارتكاسي.

### نصّبْ نفسك في منصب المعارضة

يُعد أداء هذا الدور نموذجاً فائق الفاعلية لتقديم وجهة نظر معاكسةٍ؛ لكونه يرتقي بالتعارض فوق المستوى الشخصي. يتقن من فهمَ الأفراد أداءك هذا الدور، والدافع وراءه. فأنت موجود لتتيح مجالاً للحوار، ولتتحدى الافتراضاتِ والاستنتاجاتِ، أملاً في تقديم وجهات نظر بديلة؛ ليراجعها الآخرون. وينبغي تذكر أن ذلك هو منبع القوة التي تغذي الفريق.

وبمرور الوقت، قد يرتاح أعضاء الفريق لأداء الدور بأنفسهم. فدعهم يفعلون.

### شجع الجميع على أداء واجباتهم المنزلية

قبل إثارة ملكة التفكير لدى الفريق، ينبغي أن تبذل أنتَ وكل شخصٍ آخر في المجموعة جهداً مناسباً - جمع بيانات داعمة، والتحدث إلى أشخاص مهمين، وغير ذلك.

فتسليح ذاتك بذخيرةٍ من المعلومات الداعمة، يبني مصداقيتك، ويقود إلى خوض نقاشٍ غني بالمعلومات.

## كنْ لبقاً في تقبل النتائج النهائية

توثـق من عدم معالجتك الجدلَ الدائر وكأنـه حالة فوز أو خسارة. فهـذه ليست آخر مرةٍ تتضـارب فيها وجهات نظـر الزملاء في الفريق الواحـد على الأغلب، ولا يجـب أن تتمنى حدوث ذلك. فـإذا استطعتَ تعزيـز سمعتـك بوصفك شخصاً يحسنُ التعامل مـع النتائج أياً كانت، سار الآخرون خلف لوائك.

---

### قراءات إضافية


"How Teams Contribute to Profitable Growth" by James Down (June 1996, *Management Review Executive Forum*)

"When teammates raise a white flag" by Paul W. Mulvey, John F. Veiga, & Priscilla M. Elsass (1996, *Academy of Management Executive,* Vol. 10, No. 1, 10 pp.)

*Influencing Within Organizations: Getting In, Rising Up, Moving On* by Andrzej Huczynski (1996, Prentice Hall, 300 pp.)

*The Courageous Follower* by Ira Chaleff (1995, Berrett-Koehler, 194 pp.)

*The Abilene Paradox: Management of Agreement* by Jerry B. Harvey (1974, *Organizational Dynamics,* Vol. 3, 318 pp.)




# الفريق

## حل مشكلة تراجع الأداء في السنة الثانية

ريبيكا م. سوندرز

تشرع معظم الفِرق المؤلَّفة حديثاً -المتعددة الوظائف، الذاتية الإدارة، وغير ذلك- عملها ملأى بالحيوية. فالأعضاء تواقون إلى تحقيق أهداف الفريق؛ يحضرون إلى الاجتماعات في وقت مبكرٍ، ويؤدون مهماتهم على أكمل وجهٍ، ويبقون حتى وقت متأخر لمناقشة الموضوعات المختلفة. لكن هذه الحال تتبدل بعد عامٍ أو اثنين؛ وها هم يتأخرون عن الاجتماعات أو يغيبون عنها، وإن حضرتها أجسادهم غابتْ عنها أذهانهم. حتى عندما ينجز الفريق بعض مهامه، تبقى فاعليتها أدنى كثيراً من تلك التي حققها في السنة الأولى.

يملك الأشخاص الذين امتهنوا دراسة الفِرق معرفةً جيدةً بهذه المشكلة؛ ويطلقون عليها اسم «تراجع الأداء في السنة الثانية»، أو «أزمة منتصف عمر الفريق» أحياناً. لكننا نستبشر خيراً إن علمنا بإمكانية منع حدوث هذه المشكلة - أو معالجتها إن فات أوان تجنبها. وهنا يوصي الخبراء بالخطوات العشر الآتية:

## 1- ابتكرْ نظاماً لـ «دعم الفريق»

تذكر جاكلين شيرتون، مديرة شركة مطوري الإدارة المؤسسية، وإحدى مؤلفي كتاب Corporate Culture / Team Culture: قد تظهر المؤسسات تأييدها قيمةَ العمل الجماعي قولاً، مع إخفاقها في تقديم مزيدٍ من الدعم؛ ما من آمال واضحة يسعى الفريق للوصول إليها، ما من برامج لتقدير نجاح الفريق والاحتفاء به، لا أحد يكلف نفسه مشقة تعزيز قوة الفريق. لا تيأس إذا انطبق هذا الوصف على شركتك؛ إذ تستطيع معالجة المشكلة بوضع قواعد رئيسة في مرحلة تأليف الفريق. وتتابع قائلةً: يمكن أن تشمل هذه القواعد موضوعات مختلفة منها: التبديل الدوري لأعضاء الفريق وواجباته، وفيها قيادته، والإعلان عن أبرز الأحداث المهمة التي واجهت الفريق، ومكافأة جهود الأفراد، ووضع معايير تمكن الفريق من تقديم تقدمه، وصولاً إلى العملية التي تتيح للفريق المتعدد الوظائف اتخاذ قرار بحل نفسه، عندما يؤمن أفراده أن لا جدوى لوجوده. وتضيف: «تستمر حياة الفريق أمداً طويلاً في أغلب الأوقات؛ لأن أحداً لم يخبِّره عن نقطة النهاية».

## 2- سلطِ الضوء على تقدم سير الفريق

تؤكد ديبورا هارينتون - ماكين، مؤلفة كتاب Keeping the Team Going: A Tool Kit to Renew & Refuel Your Workplace Teams، أن قلة اهتمام الإدارة قد تودي بحياة الفريق؛ لأنها تقود أعضاءه إلى طرح السؤال الآتي: «لماذا نفعل هذا؟»، وتقترح على راعي الفريق

التصرف منذ البداية كمشجعٍ ووكيلٍ إعلامي للفريق، فيذيع أنباء إنجازاته، ويحضر اجتماعاته الدورية كنوعٍ من التعبير عن دعمه إيَّاه.

### 3- لقن أعضاء الفريق مهاراتٍ جديدةً

إن إتاحة الفرصة للفريق لتلقي تدريبٍ إضافي من شأنه بثّ الحركة فيه، وفقاً لاستنتاجات فلورنس ستون التي شاركت في تأليف كتاب The High – Value Manager: Developing the Core Competencies Your Organization Demands. تفوِّض الشركة الحديثة المتحدة لتصنيع المحركات (NUMMI)، وهي مصنعٌ تتشاطر شركتا جنرال موتورز وتويوتا ملكيته، إلى فرقِها ذاتيةِ الإدارةِ مسؤوليةَ تدريب بعضها بعضاً، إضافةً إلى تحديد أفضل تدريبٍ يناسب الموظفين الجدد. وقد وُصفت هذه الشركة التي كانت ملكاً لجنرال موتورز وحدها يوماً بـ «أسوأ مصنع في العالم»؛ وذلك من قِبل أحد مديري جنرال موتورز ذاتها. أما اليوم، فتُعدّ نموذجاً لفوائد المؤسسة ذات الأداء الرفيع والعلاقات التعاونية بين الموظفين. وقد ورد على لسان مايكل ج. دامر، وهو مدير العلاقات المشتركة والشؤون العامة في الشركة: «إذا وَكَلْتَ إلى الفريق مهمةَ –ومسؤولية– تدريب الأفراد بأفضل طريقةٍ ممكنةٍ للقيام بالعمل، ضمنت له النجاح».

### 4- حدد أهدافاً جديدةً للفريق

إن حرمان الفريق من التوجيه المناسب، يعرِّضه للعمل على أداء مهماتٍ وثيقة الصلة بإستراتيجية المؤسسة قبل عام من الوقت الحاضر.

ولتجنب هذا الوضع، يجب عليهم مراجعة المهمة بانتظامٍ في ضوء التبدل الحاصل في أولويات المؤسسة. ويذهب هيرمان ميلر، وهو صاحب مصنعٍ لأثاث المكاتب، إلى حد تطبيق جلسات إستراتيجية «الحقيقة الافتراضية» على عمال المصنع. وهكـذا يطلع الموظفون على احتياجات المؤسسة قبل تأليف فِرقٍ، بما يتناسب والمبادرات الإستراتيجية الجديدة. المقابل، قد «يتوقـف الفريق عند مستوىً معين»؛ على حـد تعبير هارينتون - ماكين. وعلى سبيـل المثال، تدهور حماسة أحد الفِرق التـي درستها، وهو فريق تمريضٍ مختص في طب الأطفال، بعد مرور 18 شهراً على بدء العملية. كانـت المجموعة قـد تحسنت علـى نحو ملحوظ مـن ناحيـة الإنتاجية، وتنظيم جداول العمل، والعناية بالمرضى، لكن أعضاءها يطلبون أهدافاً جديـدةً وأرفـع مستـوىً الآن. في هـذه الحالـة، يتحمل الفريـق وراعيه مسؤولية استنباط أهدافٍ جديدةٍ.

**يمكن أن يكون نقص الرغبة من قِبَلِ الإدارة أمراً مدمراً.**

### 5- حسن العمليات والإجراءات التي يقوم بها الفريق

بمـرور الزمـن، تتدهـور نوعيـة اجتماعـات الفريـق -كمـا تؤكـد ستـون، وهي مؤلفـة ومتحدثة عن موضوعـات الإدارة- فينسى الأفراد الإرشـادات التي وضعوها في بداية مهمتهم، ويعقدون الاجتماعات دون

خطة واضحة، ويهدرون مزيداً من الوقت في القول بدلَ الفعل. ويضعف دافعهم لحضور الاجتماعات؛ لأنهم يجدون أنفسهم مصغين إلى زملائهم الذين يكثرون من الكلام الرتيب ويقللون من التنفيذ. وعند الوقوع في هذه المشكلة، يحين الوقت المناسب لمراجعة الإرشادات التي وضعت في مرحلة تأليف الفريق؛ فقد يحتاج الأعضاء إلى توكيد بعض القواعد الأساسية القائمة، أو إضافة أخرى جديدة لمواجهة المشكلات التي يتعرض لها الفريق.

## 6- دور المهمات بين أعضاء الفريق

تعمل شركة بيكر إنترناشيونال في مجال تصنيع أدوات الرعاية الصحية، ومعدات التصوير الشعاعي خاصةً. «وتعتمد الشركة على الفريق والعمل التعاوني اعتماداً كبيراً»؛ بحسب تأكيد جورج دبليو. غوتشول، المدير العام لإدارة الجودة. «لكن هذا الاعتماد على الفرق أدى في النهاية إلى إنهاك أعضاء الفرق، وتحميلهم فوق طاقتهم». وقد أُلّفت الفِرق بحسب الحاجة، وضم كلٌّ منها ستة أعضاء أو أقل، مما جعل طلب وقت الموظفين مهماً. وسرعان ما أجاد الموظفون مهماتهم ضمن الفريق، لكنهم، وبمرور الزمن شعروا بالملل وفقدوا الاهتمام. أما الحل الذي ابتكرته بيكر فكان: تعاقب الأفراد على أداء أعمال الفريق الواحد ووظائفه كلها، مع استخدام القرعة لتحديد مهمات كل فردٍ. ويضيف غوتشول: «بالإضافة إلى الحفاظ على مستوى الاهتمام عالياً والمعنويات مرتفعةً، يعمل هذا النظام بوصفه نظام شهادة غير رسمي

للموظفين كافةً، ويضمن لهم تمريناً متعدداً على أتم وجهٍ؛ لإتقان مجموعة من الوظائف ضمن عملية الإنتاج».

## 7- جدْ ثقافةً تقدر قيمة العمل التعاوني

في شركة تشابارال لصناعة الفولاذ، تتولى الفِرق مسؤولية تحديد المواد والمعدات الضرورية لإنجاز مهمةٍ محددةٍ. تقول دينيس بيتش نائبة رئيس مجلس الإدارة، معبرة عن الاتجاه الذي يحافظ على فريق الشركة مشحونة بالطاقة: «من الشخص الأقدر على تحديد أفضل الطرق لأداء العمل من موظفينا؟»، ويبرز لدينا اتجاهٌ مماثل في مصنع ترينتون لتصنيع الشراب لصاحبه ميلر بريوينغ، وفقاً لتصريحات دانييل إي. ريك، مدير فريق الموارد البشرية في الشركة. ويردف ريك قائلاً: اعتادت الفِرق توظيفها في مهماتٍ «قليلة الشأن»؛ الأمر الذي يضعف معنويات الأفراد وحماستهم للقيام بمبادراتٍ جديدةٍ. بعد ذلك قرر ميلر تنظيم المصنع كاملاً في فِرقٍ ذاتية الإدارة، ومن ثم تكليفهم بالقيام بعمليات رئيسة؛ بدءاً بالتصنيع وانتهاءً بالتوزيع. وهكذا، يعرف الموظفون أن الفِرق تؤدي دوراً حيوياً في عمل المصنع، وتبقى حماستهم عالية.

## 8- عوضِ الفريق عن عمله الإضافي

إن الانغماس في الفريق معناه عادةً العمل ساعاتٍ إضافية، سواء لإتمام مهمات الفريق، أو لحضور الاجتماعات، إضافةً إلى إنجاز العمل المنتظم. ونتيجة الساعات الطوال التي يقضيها الفريق في العمل، يتوقع

الأعضاء الحصول على تقديرٍ مالي إنْ نجحوا في أداء المهمة إذا انطوتْ مهمتهم هذه على جانبٍ مالي خاصةً. فإذا حُرموا من هذا التقدير، ضعفت رغبتهم في التفرغ للعمل ساعاتٍ إضافيةٍ في العامين الثاني أو الثالث. فضلاً عن ذلك، كلما ازدادت مكافأة الأعضاء على إسهاماتهم، قويَ دافعهم لبذل المزيد من الجهد. ففي شركة موتورولا مثلاً، يحدد الفريق مكافأة أعضائه الأفراد؛ حتى إنه يتخذ قراراتٍ تتعلق بتوزيع المكافأة. وتبدأ معظم الفرق بمعايير للمكافأة قائمة على أساس 80% للعامل الفردي، و20% للعامل التعاوني. ثم يتقدمون نموذجياً لتصبح النسبة 50 - 50، وهو الحد الأقصى المسموح به في الشركة.

**مَدُّ الفريق بنسغٍ جديد -مهما كانت أهميته- يصنع العجائب أحياناً.**

## 9- توثق من اشتراك أعضاء الفريق في صنع القرارات

تبدو مسألة الوصول إلى المعلومات التي يحتاجها الفريق، لإنجاز مهمته، أمراً يسيراً للفرق الحديثة. لكن، ومع تحول الانتباه إلى المبادرات الأحدث، ينسى المديرون تنبيه الأعضاء للفرص أو تحذيرهم من الصعوبات. وبعد فوات الأوان، يحصل الأعضاء على المعلومات التي كانت ستؤثر في خطط الأداء الخاصة بهم، وينتابهم الشك في مقدار

اهتمـام المؤسسة بجهودهم. في هذه الحالـة، من الضروري أن يحصل قائـد الفريـق على التزام مـن رؤسائـه المديرين، لضمـان تدفق ثابت للمعلومـات. وعلى سبيل المثال، يجري هيرمـان ميلر مراجعات شهرية لعمـل شركته، توفّر للفرق المتعددة الوظائفَ وذاتيةَ الإدارة، والمعلومات الضروريـة المتعلقة بالتطورات التـي حققتها المؤسسة في مجالات جودة المنتج، والخدمات، والأسهم، والاقتراحات، وتوفير النفقات، وغيرها.

## 10- استعنْ بعناصر من خارج الفريق لمدّه بالحيوية

تستطيـع تبديل واجبات الفريـق بالتناوب، وتستطيـع تبديل أعضائه بالتناوب أيضاً. فالنسغ الجديد يصنع العجائب أحياناً. وتقترح هارينتون ماكـين، وهي خبـيرة في شـؤون إدارة الفريق، وتعمل لحسـاب شركة نيو دايركشنـز للخدمات الإدارية في بينيتون - فيرمونت، أن باستطاعة قائد الفريـق تغيير ديناميكيات فريقه ذي الأداء المتراجع، عبر استقبال بعض الـزوار في الفريق - كالمديريـن الأرفع مقاماً أو الزبائن مثلاً. وفي الواقع، قـد ترغب بعضـ الفرق في ضم مندوب للزبائـن إلى طاقمها. كذلك يعد عقد اجتماعات مع فِرق أخرى، سواء من داخل المؤسسة أم من مؤسساتٍ أخـرى مماثلـة، وسيلة أخـرى للتحريض علـى استنباط أفـكار جديدة، ولإعادة شحن المجموعة بالطاقة؛ على حد تعبيرها.

والخلاصة الأهـم؟ ينبغي تجنيب أعضاء الفريق الضجر والإحباط والغضـب؛ علماً بأنه توجد أساليب معينة يمكنهم اتباعها -كمجموعة-

لضبط التدهور في المنــاخ، أو أزمة منتصف عمر الفريق. والأفضل من ذلــك، يستطيعون منع وقوع المشكلة أصلاً، عبر بناء بنية تحتية تحافظ على حيوية الفريق طوال حياته.

## قراءات إضافية

*Building a Dynamic Team: A Practical Guide to Maximizing Team Performance* by Richard Y. Chang (1994, Jossey-Bass Publishers, 105 pp.)

*Building Productive Teams: An Action Guide and Resource Book* by Glenn H. Varney (1989, Jossey-Bass Publishers, 170 pp.)

*Compensation for Teams: How to Design and Implement Team-Based Reward Programs* by Steven E. Gross (1995, AMACOM, 336 pp.)

*Corporate Culture/Team Culture: Removing the Hidden Barriers to Team Success* by Jacalyn Sherriton and James L. Stern (1996, AMACOM, 215 pp.)

*Don't Fire Them, Fire Them Up: A Maverick's Guide to Motivating Yourself and Your Team* by Frank Pacetta (1995, Fireside, 288 pp.)

*40 Tools for Cross-Functional Teams: Building Synergy for Breakthrough Creativity* by Walter J. Michalski (1998, Productivity Press, 165 pp.)

*Keeping the Team Going: A Tool Kit to Renew & Refuel Your Workplace Teams* by Deborah Harrington-Mackin (1996, AMACOM, 230 pp.)



# إدارة التواصل ضمن الفريق الافتراضي والفريق المتنوع العناصر

يرجع الفضل إلى النزعات الديموغرافية، وتقدم تقنيات الاتصالات، في ازدهـار الفِرق الافتراضية والفـرق المتعددة الأجيال في عالم العمل. فكلٌّ من هذين الصنفين يضع المديرين أمام تحديات خاصةٍ.

ستتعلـم في هذا الفصل أهمية فهـم وجهات النظر المميزة للأجيال المختلفـة، والعوامـل المحركة لهـا – لتتبنـى أسلوب التواصـل والإدارة المناسب لكلٍ منها؛ بغية الحصول على أفضل النتائج. وستجد توصياتٍ تساعـدك على ترسيخ إحساسٍ شديدٍ بالالتـزام، والغاية المشتركة في الفـرق الافتراضية – وهو أمرٌ تزداد صعوبتـه في المجموعات التي يندر اللقاء الشخصي بين أفرادها، أو ينعدم كلياً.



# تحفيز الفريق المتعدد الأجيال

ديفيد ستوفر

في الفيلم السينمائي الذي حمل اسم «بيغ» وأُنتج في العام 1988، يقوم الممثل توم هانكس بدور فتىً للبيسبول يُدعى جوش باسكين، يرتقي مسرعاً درجات السلم الوظيفي في مصنع للدمى؛ لكونه احتفظ برؤيته وعقليته الفتيتين، بعدما تحققت أمنيته في أن يُسْحر، وتودع روحه جسد بالغٍ.

على الرغم من مبالغة الفيلم «بيغ» في توسيع الفروق بين الأجيال، إلى الحد الذي يتجاوز حدود العقل، فإنه يكشف عن الفوائد التي يمكن للمؤسسات جنيها، إذا ما نجحت في التواصل مع الأجيال المتعددة؛ لتستفيد من وجهات نظر موظفيها جميعاً ومواهبهم. ويبين الفيلم الشكوك وحالات الاستياء والإرباكات التي يحتمل وقوعها؛ نتيجة الأحكام النقدية لأفراد أحد الأجيال على نموذج سلوك أفراد جيلٍ آخر، ونمط تفكيرهم.

فإذا كنت مثلاً أحد أفراد جيل حقبة ازدهار المواليد (41 - 58 سنة علـى وجـه التقريب)*، فقـد ترى أن أفـراد جيل إكسـ (24 - 40 سنة تقريباً) كسالى وأنانيون، ويسهـل الإشراف على عملهم بمقدار سهولة العنايـة بالقطـط. وإذا كنتَ من جيل إكس، فقد تنظـر إلى أفراد جيل حقبـة ازدهار المواليد كأشخاص تقليديين، وكثيري المطالب، وجامدين في إبداعهم وحبهم للمرح.

وإن كنت من الجيل الصامت (58 عاماً أو أكثر)، فقد تصاب بالهلع لمجـرد التفكـير في التقاعد، وتـرك المؤسسة التي تعمـل فيها بين يدي أحـد أفراد حقبة ازدهار المواليد، وجيل إكس، والقوة العاملة المستجدة -أي جيل واي (نحو 23 عاماً أو أدنى)- بسبب افتقار ذلك الخليط من الأجيـال المتعاقبة كامـلاً إلى روح الإيثار، والتفـاني في الالتزام بقضيةٍ مشتركةٍ مكنتك وزملاءك من النهوض بالمؤسسة إلى موقع متميزٍ.

لقـد ازدادت مخاطر هذا التصنيف العمـري للأجيال الأخرى على المؤسسـات في وقتنـا الراهـن؛ ويرجع سبـب ذلـك إلى تزايد اختلاط الأجيال المختلفة في حيز العمل بمرور الزمن:

- ازديـاد عدد العاملين الذين يبقون في وظائفهم بعد سن التقاعد التقليدي، أو يعودون إليها بعد تركها.
- ازديـاد سرعـة ارتقاء صغـار السن من العاملـين درجات السلم الوظيفي في الشركات.

* الأرقام صحيحة في العام 2004 - المترجمة.

- التخلي عن البنية الهرمية في كثير من الشركات، وإفساح المجال أمام البنى القائمة على عمل الفريق، التي تضم غالباً أشخاصاً متفاوتي الأعمار.
- التناقص الكبير لأهمية التقادم الوظيفي اليوم.

يقول بروك تولغان، الرئيس التنفيذي لشركة رين ميكر ثنكنغ المختصة في الاستشارات الإدارية، في نيو هيفن - كونيكتي كات: «أتَّسم ذلك النظام بالبساطة؟»؛ «اعتاد الموظفون الأكبر سناً تسلم زمام السلطة؛ لينفذ زملاؤهم الأصغر سناً تعليماتهم. لكن ذلك بات من الماضي». وحل محله حيز عملٍ أكثر تعقيداً، يفرض على المديرين التمتع بالحساسية تجاه الموضوعات المتعلقة بالعمر، حتى يصبحوا فاعلين. تضع تلك المسألة اللجنة المسؤولة عن تكافؤ فرص التوظيف (EEoc)، في الولايات المتحدة الأمريكية أمام تحديين؛ إذ يجب عليها إيجاد حل للطلب المتزايد على التمييز القائم على مبدأ السن - وفقاً لرئيسها كاري م. دومينغوز - والاهتمام بالخليط العمري لبنيتها الداخلية في آن معاً. كما يؤكد دومينغوز: «فقرابة 40% من القوة العاملة في اللجنة يوشكون على بلوغ سن التقاعد»، «وستقفز هذه النسبة لتتجاوز الـ 50% في السنوات القليلة الآتية؛ الأمر الذي يجعل من إيجاد وسيلة لدمج الأجيال الصاعدة، من جيلي إكس ووای، في جيل حقبة ازدهار المواليد وغيره ضرورةً لا خياراً».

وهكذا يتضح لك -عزيزي المدير- المضمون الرئيس لحيز العمل، المكون من أفراد ينتمون إلى أجيال عمرية مختلفة: كلما ازداد استيعابك

التركيب الفريد للعوامل المحفزة لكل جيلٍ، تحسن استخدامك تلك الدوافع، وحصلت على أفضل مجهود جماعي متكاملٍ.

## التوفيق بين وجهات النظر المختلفة للأجيال المختلفة

يتميز أفراد كل جيل بخصائص فريدة، ويكتسبون آراءهم ومعتقداتهم ودوافعهم الخاصة نتيجة مرورهم بمجموعةٍ مشتركةٍ من الظروف والأحداث، في أثناء حقبةٍ زمنيةٍ معينةٍ. فالجيل الصامت وحده شهد في سنوات نشأته الحرب العالمية الثانية، وزمن الاكتئاب العظيم (ضمن مؤثرات أخرى كثيرة). ووحدهم أفراد حقبة ازدهار المواليد عاشوا تجربة اغتيال الرئيس كينيدي، وحرب فيتنام. في حين أثَّر وباء الإيدز، والاغتيالات من نوافذ السيارات في جيل إكس.

لا تفرض التجربة المشتركة اتجاهات مشتركة وسط أفراد الجيل الواحد كلهم، لكنها تعني ميل الأشخاص المتماثلي الأعمار إلى التأثر بعوامل معينة، عبر حياتهم الشخصية والمهنية. ومن ثم يمكن أن يقع المديرون في خطأ استخدام أحد أكثر النماذج شيوعاً لديهم؛ لاكتشاف كيفية تحفيز الشبان الأصغر سناً. وفي هذا الخصوص تذكر كلير رينز، رئيسة شركة الاستشارات الإدارية خاصتها، ومقرها دنفر: «نعود بذاكرتنا عادة إلى الأشياء التي رغبنا فيها حين كنا في مثل سنهم. لكن ذلك عديم الجدوى؛ لأنه يسير بنا في اتجاه خاطئ». فتجربتك الشخصية -بصفتك مديراً- مهمة، لكنك يجب أن تدرك أنها تأثرت كثيراً بالاتجاهات والأحداث الخاصة التي عاصرها جيلك. ويؤكد عالم النفس هان كارب،

وهــو أستاذ الإدارة في جامعة هامتــون (هامتون، فلوريدا)، وأحد مؤلفي كتــاب Bridging the Boomer - Xer Gap، في دفاعــه عن الفهم المتبادل بــين الأجيال: «لا أقصد القــول: إن على جيل معين تبنــي قيم الآخر، ولا فهمهــا». ويتابع قائــلاً: «عوضاً من ذلــك، تنشأ الإنتاجيــة والسلام من إدراك القيم المختلفة وأخذها في الحسبان، لا أكثر».

وكمثــالٍ على ذلك: وجد ديفيــد ل. لارسن، وهو أستــاذ شعبة الجراحة التجميلية ورئيسها في كلية الطب في جامعة ويسكونسن (ميلووكي)، وزملاؤه أنفسهــم يضيقون ذرعــاً بسلوك الأطبــاء المقيمين واتجاهاتهــم الملحوظة. ويعــبر عن ذلــك بقوله: «حين كان بعضنــا يطلبون من أحــد المقيمين تنفيذ عملٍ معينٍ، كان المقيم يستفسر عن الغاية منه، أو يرفض أداءه ببساطة. كنا نختلــف في القيم التي نتبناها. ووصل الأمــر ببعضهم إلى استخدام أسلوب فظ لنصح مديريهم بالاسترخاء - إذ إنهم يجهدون ذواتهم في العمل».

فمــا كان من لارســن إلا أن استدعى رينز لإجراء نــوعٍ من التدريب حــول الفروق بين الأجيال. وقد أتى هــذا التدريب بنتائج ملموسة، حين أقــر لارســن تغييراً يبدو ثانويــاً في برنامج مناوبات المقيمــين. «إذ أثار قــراري هذا عاصفةً من الاحتجاجات. ولو حدث ذلك قبل تلقي برنامج التدريــب، لقمعتــه بقبضةٍ من حديــد. لكنني عوضاً عــن ذلك، دعوت المقيمــين جميعاً إلى اجتماعٍ لمناقشة برنامج العمل وكيفية إعلانه. وبعد مــرور ثلاثين دقيقة، عبروا عن ارتياحهــم قائلين: «ذلك جيد». لم يكن ثمة اختلاف في البرنامج الذي اتفقنا عليه عن ذلك الذي سبق وأعلنته، لكن المقيمين شاركوا في عملية وضعه».

**ما العوامل المحرضة للأجيال المختلفة**

ليس ثمة تطابق تام في الدوافع المحرضة لأي شخصين من الناس، لكن بعض الدوافع تُبنى على أساس الجيل الواحد. نقدم لك الآن النتائج التي أجمع فريق خبراء مجلة Harvard Management Update عليها فيما يتعلق ببعض الدوافع المميزة الأجيالَ المختلفة:

**الجيل الصامت (المتمرسون)**: يفضل استخدام الصيغ الرسمية على تلك العامية؛ كالتواصل الشخصي، وعبر المكالمات الهاتفية المباشرة، عوضاً عن استخدام البريد الصوتي، أو الفاكس، أو البريد الإلكتروني.

اشرحْ لهم الأسباب المنطقية وراء أي إجراءٍ تقوم به. واستخدم الصيغ التقليدية للتعبير عن تقديرك جهودَهم - مثل دبابيس الزينة، وشهادات التقدير، والتقاط الصور التذكارية مع المديرين التنفيذيين الأعلى رتبةً.

**جيل حقبة ازدهار المواليد**: اطرحْ سلسلة واضحة من الخطوات التي تقود إلى تحقيق هدفٍ معينٍ. صغ الأهداف والنتائج المرغوبة بمصطلحاتٍ ترتكز على الأداء البشري، واتركْ هؤلاء الأفراد في فريقٍ يعمل جماعياً؛ ثم إنَّ كلمات التشجيع تجدي نفعاً. أما إذا أردت إظهار تقديرك جهودَهم، فاخترْ صيغاً ملحوظة على نطاقٍ واسعٍ، كمقالةٍ في الرسالة الإخبارية للشركة.

**جيـل إكـس**: تستطيـع إرشادهـم إلى الأهداف المرجـوة، ولكن لا تمـلِ عليهـم كيفيـة تحقيقهـا. كلفهم بمهمـات مركبة، واتـركْ لهم حرية تحديد أولوياتهـم بأنفسهم. تجنب استخدام العبارات التافهة والكلمـات الطنانة. زوِّدهـم بالتغذية الراجعة الدوريـة والصريحة، مـع تشجيعهم علـى التعبير عن آرائهـم وردود أفعالهـم. أما كلمات التشجيـع، فقد تأتي بنتائـج عكسية هنا. خصص لهـم وقتاً للمرح، وكافئ عملهم بمنحهم إجازات إضافية.

**جيل واي**: أفسحْ لهم المجال للتعلم المستمر وبناء المهارات. استعلمْ عن أهدافهم الشخصية، واشرحْ لهم ملاءمة المهام التي كلفوا القيام بهـا للوصـول إلى تلك الأهـداف. أكدِ النقاط الإيجابيـة، وانظرْ إلى الجانـب المشرق. كن مدرباً لهـم أكثر منه رئيسـاً؛ واستخدم السبل غـير الرسمية للتواصـل معهم؛ مثـل البريد الإلكـتروني، واللقاءات العرضية الوجيزة.

### في الفريق

لا تتضـح الفجـوة القائمة بـين الأجيال في حيز العمـل غالباً؛ الأمر الذي يزيد صعوبة تمييز الصراع القائم على أساس العمر أحياناً؛ على حد تعبير رينز. «فمع تقدمنا في السن، تغدو الخصائص المميزة الجيلَ الذي ننتمي إليه غير مرئية، تماماً كالأثير الذي نتنفسه. وهكذا، بعدما نصبـح جزءاً مـن القوة العاملة، ونبدأ بالإشـراف على الآخرين، نميل

إلى عـدم النظـر إلى ملحوظات من قبيل: «إنه ليسـ عضواً في الفريق» بوصفها ترتكز إلى تقسيم عمري؛ لكنها عادة تكون كذلك».

**يقع المديرون في خطأ استخدام أحد أكثر السبل تواتراً التي اعتادوا على استخدامها؛ لاكتشاف كيفية تحفيز الشبان الأصغر سناً.**

تعـد حاجة الشعور بالانتمـاء إلى فريق معين قيمـةً شائعةً وسط جيل حقبة ازدهار المواليد، لكنها تصبح أكثر ندرة بالنظر إلى أفراد جيل إكس أو جيل واي، وهذا لا ينفي قابلية أفراد هذين الجيلين الأخيرين للتحفيز؛ لكـن دافعيتهـم للعمل تزداد عند دعوتهـم للقيام بعمـلٍ مستقلٍ أكثر من اشتراكهـم في مجهودٍ جماعي. فمعظم أفراد جيـل حقبة ازدهار المواليد ينظرون إلى المجهود الجماعي وكأنه لعبة كرة قدم -على حد تعبير زينز- حيـث يتضافـر فيه عمـل كل فرد مع عمـل الآخرين؛ لكنـه في نظر أفراد جيـل إكس أشبه بسبـاق المراحل: «سأبذل ما بوسعـي - حين يحين دوري في المشاركة».

يسهـل فرض المـرء قيمَ جيله علـى الأجيال الأخرى علـى نحو يثير القلـق؛ وفقاً لرأي وولي دولـين، الرئيس التنفيـذي لسلسلة مطاعم «لا مادلـين فرينش بيكري آند كافيه» الوطنيـة في دالاس. «إذ من السهولة بمكان أن تسأل نفسك: «لمَ لا يستخدمون الطريقة ذاتها التي أستخدمها في العمـل؟». ذات مرة حدثتني مديرة من مديري عام الشركة - تنتمي

إلى جيل حقبة ازدهار المواليد- قائلة: «لا يسعني فهم الأمر. فهؤلاء [الشبان] غير مستعدين لتنفيذ المهام التي نريد منهم تنفيذها». لكنها عبرتْ له لاحقاً عن الفائدة التي جنتها من المشاركة في حلقةٍ دراسيةٍ لإدارة العاملين الأصغر سناً. وهنا يردف قائلاً: «مع ذلك، سوف تحتاج إلى تنميةٍ مستدامةٍ لها ولزملائها من المديرين على الأرجح؛ لازدياد صعوبة عملهم في الوقت الراهن».

كما يقول تولغان، الرئيس التنفيذي لشركة رين ميكر ثنكنغ: «لا يستجيب معظم الموظفين اليوم إلى المحفزات التقليدية»؛ «ومن ثم باتت البراعة الإدارية مشروعاً يتطلب ديمومة كبيرة»، وغالباً ما يكون وعي اختلاف المُثل بين الأجيال العمرية المتفاوتة، الذي حازته المديرة التي تعمل في شركة دولين، الخطوةَ الأولى في تنفيذه. ونكاد نستطيع الجزم أنه يعزز لدى المرء وعي ذاته أيضاً. وإليك ما صرح به دومينغوز: «لقد تعلمت الكثير عن جيلي إضافة إلى الأجيال الأخرى، مما جعلني أفكر: «لا عجب أننا نتصرف على هذا النحو!».

أما الخطوة الذكية الآتية، فتتمثل في إشراك فريقك في هذه المعرفة التي بت واعيها. «وإن إحدى أفضل الإجراءات التي يستطيع المدير اتخاذها، هي عقد نقاش عام يتناول موضوع التحفيز؛ كما يقول رينز. فالبنية المؤسسية الأكثر تسطحاً، هي أكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من النقاش، ولتحفيزٍ مستمر للأجيال المتعددة. «فعند العمل في مؤسسة كهذه، لا ترى منافسة علنية شديدة بين الموظفين للارتقاء بمناصبهم»؛ كما تقول كوني فولر، مديرة الموارد البشرية في شعبة التصنيع في شركة

إيه تجي لنظم الاتصالات، التابعة لشركة لوسنت للتقانة، ومقرها جنوا - إيلينوار، وأحد مؤلفي كتاب Bridging the Boomer – Xer Gap.

وتتابع قولها: «تبقى المسألة الأهم هي التدريب المستمر، والتنمية المستدامة، وتوافر المرونة لدى الأفراد؛ لمحاولة أداء أدوار جديدة. حين أتحدث عن هذه المظاهر المميزة للفريق، يومئ الشبان برؤوسهم؛ إذ لا يعيشون مطلقاً في وهم أنهم سيبقون في وظيفتهم ذاتها مدى الحياة، ويشعرون بضرورة عناية كل منهم بذاته. والمدير الذي يرى في إيجاد سبلٍ لتحفيز هؤلاء الأشخاص تحدياً مثيراً لن يغدوَ في طليعة المديرين، للتنوع العمري فقط، بل لأنماط التنوع كافة».

**لمحة عن جيل حقبة ازدهار المواليد الحبَط**

تميل النصائح المتعلقة بالتحفيز القائم على الأساس العمري اليوم، إلى التوجه نحو أفراد جيل حقبة ازدهار المواليد، والتركيز على أفراد جيل إكس. وقد يكون ذلك معقولاً، طالما أن الشرائح العمرية لكلا الجيلين حالياً، ترجح سيادة الأول على المناصب الرئاسية وغلبة الثاني وسط المرؤوسين. وبالرغم من ذلك، ولدى معرفتنا أن قرابة 58 مليون شخص من جيل ازدهار المواليد، هم جزءٌ من القوة العاملة المدنية اللامؤسسية في الولايات المتحدة الأمريكية -أي ما يزيد على 40% من القوة العاملة الأمريكية (وفقاً للمستشارين الإداريين في شركة رين ميكر ثنكنغ)- فإن ملايين الأفراد من الجيل الأضخم أبداً هم مرؤوسون وليسوا رؤساء.

ومـن ثم، فهم يمثلون تحدياً خاصاً، ويرجـع ذلك إلى تعرض كثير منهم إلى الإحباط أو تثبيط الهمة في مجال العمل، أكثر منه إلى صغر سن كثير من الرؤساء، مقارنة بمرؤوسيهم من أفراد هذا الجيل.

أمـا جذور هــذه التعاسة فتعود إلى التراجـع الاقتصادي الذي شهدتـه الولايات الأمريكيـة المتحدة في نهايـة الثمانينيات ومطلع التسعينيـات؛ كما تؤكد بيفرلي غولدبـيرج، نائبة رئيس شركة ذي سينشري فاونديشن (نيويورك)، ومؤلفة كتاب:

Age Works: What Corporate America Must Do to Survive the Graying of the Workforce (Free Press, 2000).

وتتابع القـول: «لقد راود هؤلاء الأشخاص شعور قوي بأنهم غير مرغوب فيهم».

ربمـا باستطاعتنـا القـول: إن الإحباط يتفشـى في صفوف أفراد حقبـة ازدهـار المواليد، أكثر منه وسط جيل إكس؛ لا بسبب الأعداد الكبيرة لأفـراد حقبة ازدهـار المواليد، وخبراتهم التـي باتت سلبية وحسـب، بل بسبب واحدة من السمات المميـزة جيلَهم: الولاء للعمل. إذ يعـاني أفراد الجيل إحساساً أعظم يجبرهم على الالتزام بعملهم إلى حد التمسك به، حتى تحت وطأة ظروفٍ غير محببة.

ويضيف عالم النفس هان كارب: «يميل هؤلاء الأفراد إلى التعلق بعملهم بسبب اتكالهم عليه اقتصادياً، وحاجتهم إلى الشعور بالأمان». وقد أثبتت أبحاثه المتكررة أن عدم الارتياح في العمل، «يدفع بفردٍ نموذجي من جيل إكس إلى ترك عمله غالبـاً، في حين يلتزم آخر نموذجـي من جيل حقبة ازدهار المواليد بالعمل» تحت وطأة الظروف الاقتصادية عينها.

هذا ويمثّل تحفيز أفراد حقبة ازدهار المواليد مهمةً عسيرة لأرباب العمل، لكن معظم الشركات تسهم في زيادة إحباط هؤلاء الأفراد، على حد تعبير غولدبيرج. «فغالباً ما تحرمهم الشركة من فرص التدريب؛ لاعتقادها أنهم ليسوا باقين طويلاً في كوادرها. ثمة جو من الصمت يحيط بالموظفين المهمشين في الشركة، لكن تزويدهم بالتدريب المستمر والمعلومات أمر مهم». أبقِ موظفيك من أفراد حقبة ازدهار المواليد على اطلاع مستمر على المهارات التقانية الرئيسة، كاستخدام شبكة الإنترنت بفاعليه، ومارسْ ما اصطلحتْ غولدبيرج على تسميته «شرائع سن الكهولة»، مثل استخدام جدولٍ مرنٍ للعمل، يبرر للموظفين تأخرهم عن العمل؛ أيام تساقط الثلج مثلاً، ويتيح إمكانية تغيير ساعات العمل للسماح لهم بالانصراف باكراً؛ تجنباً لقيادة السيارة بعد حلول الظلام، أو توفير الحواسيب للموظفين، لاستخدامها في المنزل إن دعت الضرورة.

وابذلْ مزيداً من الجهد؛ لإشراك هؤلاء الأفراد الذين بلغوا طور الاستقرار، في لجان خاصة غير معنية بمسؤوليات العمل الروتينية، كاللجان المسؤولة عن التخطيط الطارئ والأنشطة الإنسانية. «إذ يساعدهم ذلك على الشعور بأنهم يتعلمون أموراً جديدةً، ويوسع آفاقهم، ويعدهم للمستقبل»؛ كما تقول غولدبيرج. ويُعد ذلك عاملاً محرضاً، لتوفيره الإجابة عن سؤالين رئيسين يثيران القلق في نفس كل موظف تقدم به السن: هل سأحظى بالمال الكافي عند التقاعد؟ وما الذي سأفعله بعد تقاعدي؟

## الرؤية عبر «الفوضى»

كيف يستطيع مدير التعامل مع صيغ التنوع كلها - العرقية والجنسية والدينية والقومية - التي تشير إليها فولر؟ «يشير ذلك إلى ضرورة تعديل المنهج المتبع، ليلائم كلاً من موظفيك»؛ على حد تعبير تولغان. «ففي النهاية، تتطلب إدارة الأفراد حواراً مستمراً يتناول موضوعين اثنين: أولهما ما الذي أستطيع القيام به لأجلك؟ وثانيهما هذا ما أطلبه منك». فالمعايير العمرية، إضافة إلى الشؤون المتعلقة بصيغ التنوع الأخرى، تساعد المدير على النجاح في حواره هذا. ويردف تولغان: «أنشئ دوماً تعميماتٍ عريضة حول الفئات العمرية»، تماماً كالتعميمات التي يُنشئها الآخرون حول الخصائص الفردية الأخرى. «وتؤدي هذه التعميمات دور الدليل وحسب - فهي بمنزلة عدسة ترى الناس عبرها، بحيث تزداد فهماً لهم، وترفع مستوى فاعلية عملك معهم. أما المديرون السباقون في مجال عملهم، فهم أولئك العارفون الحدودَ المعيَّنة لهذه العدسة، فيوجدون عدداً كبيراً من السبل المهنية يتناسب وعدد موظفيهم».

فيما يتعلق برينز، يعني ذلك الكشف عن السمات الشخصية للآخرين، دون التسرع في الحكم عليهم. وتعبر عن رأيها قائلة: «وفي النتيجة، يتعلق الأمر بالتخلص من نزعتنا إلى الحكم على الآخرين». وتوافقها تيرا ساندر -وهي المديرة المسؤولة عن التوظيف في شركة ستاربوكس (سياتل)- الرأي، إذ تقول: «لدينا جميعاً نزعات محددة، ويكمن التحدي في وعينا لها، والحيلولة دون تحولها إلى تحيز». وتتابع

موضحــة: «فطالب الوظيفة الذي يرتــدي قميصاً وسروالاً فضفاضين، قد يتجه بتفكيره إلى هندامه: «ملابسي رائعة، وهي أفضل ما لدي». في حين تجنح بتفكيرك إلى التساؤل عما يفكر فيه». هذا هو نوع «الفوضى» مــن وجهة نظــر كل شخص - «الــذي ينبغي استئصالــه، لتكوِّن صورة واضحة وشاملة للشخص الآخر».

أما الفائدة التي ستجنيها عند قيامك بذلك، فيمكن أن تكون عظيمة الشأن؛ وفقاً لدومينغوز، رئيس شركة EEoc؛ «فعندما تدرك الخصائص والسمــات المميزة كلَّ جيل، تقلل من أهمية استخدام الوسائل الشرعية والإكراهيــة، وتخفف حدة القلق في حيز العمــل، وتكسب علاقات عملٍ أمــتن وأكثر فاعلية بين الموظفين من الأجيال كافةً. هذه هي الإجراءات التي تتخذها المؤسسات التي كُتب لها الاستمرار».

## قراءات إضافية

*Bridging the Boomer-Xer Gap: Creating Authentic Teams for High Performance at Work* by Hank Karp, Connie Fuller, and Danilo Sirias (2002, Davies-Black)

*Managing the Generation Mix: From Collision to Collaboration* by Carolyn A. Martin and Bruce Tulgan (2002, HRD Press)

*Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace* by Ron Zemke, Claire Raines, and Bob Filipczak (1999, AMACOM)



# الفريق الافتراضي

## رؤى من العصر الحجري حول فن
## الإدارة العصري

يحدث أحياناً أن يتصرف المرؤوسون العاملون مباشرة تحت قيادتك، وكأنهم أشخاص بدائيون - والسبب هو امتلاكهم صفاتٍ معينةٍ ميزت الإنسان في العصر الحجري فعلاً. وفي الحقيقة، يتميز معظمنا بنزعاتٍ موروثةٍ تعود بجذورها إلى الأيام الأولى في تاريخ الحضارة الإنسانية. لكن تأثير هذه الأشياء المفضَّلة القديمة في تكوين ديناميكيات الجماعة البشرية الحالية، وفيها الفرق الافتراضية التي تعد الأكثر تطوراً بين مجموعات عصر الإنترنت من الناحية التقانية، يغيب غالباً عن أذهان المديرين.

يظهر الفريق الافتراضي «ارتفاعاً شديداً في قدرة البشر على التجمع»؛ وفقاً لما ورد في كتاب Virtual Teams لمؤلفيه جيسيكا ليبناك، وجيفري ستامبس. لكن، ليست تقانة شبكة الإنترنت، التي تسمح للزملاء المنتشرين في أصقاع متباعدة، «بالاعتماد على بعضهم بعضاً؛ لتحقيق غايةٍ مشتركةٍ، متجاوزين الأبعاد الزمانية والمكانية

الفاصلة بينهم»، الجانبَ الأهم للفريق الافتراضي؛ كما يؤكد المؤلفان اللـذان يديران أيضـاً شركة نِت إيج للاستشـارات في ويست نيوتن - ماساتشوستس.

وتستأنف ليبناك الكلام قائلة: في الواقع، يرجع الفضل في «تحقيق الانسجـام بين أفـراد الفريـق الافتراضـي»، إلى نزعة البشـر، ومنذ أقـدم العصـور، إلى الاجتماع. ومـن ثم، يحتل فهم تلـك النزعة -ولا الاستخدام المناسب للتقانة- الأولوية لدى أي مدير مكلفٍ بتأليف فريق افتراضي.

«ففي حين يجيد عدد قليل من الشركات هذه المهمة، تخفق أضعافٌ منهـا في ذلك». وتولي الشركات التي تتفوق في إدارة الفرق الافتراضية - وتذكـر منهـا مختـبرات باكمان (مامفيس - تينوسـي)، وإيستمان للكيماويـات (كينغسبـورب - تينوسـي) - عنايـة خاصة لثلاثـة أمور متداخلة: الغاية، والقيادة المشتركة، والتواصل الاجتماعي.

### 1: تتحكم الغاية في الوظيفة والبنية

عـبر التاريـخ الإنساني، احتشـد البشر في مجموعـاتٍ معينة؛ بغية تحقيق غاياتٍ محددة؛ كما تقول ليبناك: فكانت هذه المجموعات تتجمع بغرض التعاون فيما بينها، ثم تنفصل للتركيز على عملها». فإذا عدنا بتفكيرنـا إلى بدايـات مزاولة البشر العمـل، وجدنـا أن الصيد وجمع الثمار كان يتم ضمن مجموعـاتٍ أسريةٍ صغيرةٍ، كوَّنت أوائل الفِرق في تاريخ البشرية.

ومـع تقلب الفصول في السنة، كانت المجموعات الصغيرة تجتمع في شبـكاتٍ أسريّة أكـبر، تربطها أواصر القربى، لتتشـارك الحصاد، ثم ترجع مجموعات منفصلة حين يندر قوتها. «فهي النار التي يتحلق حولها أفراد الفريق الافتراضي»؛ كما يكتب ستامبس ولينباك ويوافقهما روجر ك. ماويـن الابن الرأيَ -وهو نائب رئيس شركـة إيستمان للكيماويات، والمسؤول الرئيس عـن المعلومات فيها-، إذ يقول: «لا تتمتع الفِرق بقوى خارقـة تساعدها على إيجاد حلٍ مفاجئ للمشكلات الغامضة والمعقدة» - بل تحتاج إلى غايةٍ واضحةٍ لتعمل بنجاح.

وتبقى الغاية النهائية أساساً لنجاح التعاون في عصرنا الحاضر.

**عند التعامل مع الفِرق الافتراضية،**
**تغدو الحدود بين الأفراد مساميةً.**

مـا السبيل إلى جعل أفراد الفريق الافتراضـي يحسّون بقوَّة بوجود غايةٍ محددةٍ؟ تنصح ليناك وستامبس بالعمل على كسب إجماع الفريق حول النقاط الآتية:

1- **الرؤية**: «وهي رسمٌ واضحٌ لمستقبل نطمح إليه، ونستطيع تحقيقه».

2- **الرسالة**: «عبارةٌ بسيطةٌ تختصر الأعمال التي تستطيع المجموعة القيام بها».

3- **الأهـداف**: وهي غايات تحـوّل الرؤية والرسالة إلى «نتائج عمليةٍ ملموسة».

4- **المهام**: «تحدد الأعمال الموكولة إلى كل فرد في المجموعة».

إن وضـع غايـةٍ واضحـةٍ يؤثر أيضـاً في رأيك حول الحجـم الأمثل، وطريقـة الترتيـب الأفضل لفريقك الافتراضـي. لكن المثير للاهتمام - على حد قول ليناك - أنَّنا «ما زلنا ننظم أنفسنا في مجموعاتٍ تحتوي علـى العـدد ذاته من الأفـراد، الذي ضمتـه المجموعـات البشرية منذ الأزل». وتعبر هي وستامبس عن ذلك قائلَيْن: «تكونت الأسرة النموذجية في العصـر الحجـري مـن 4 إلى 7 أفـراد، محدثةً وحـدةً اجتماعية - اقتصادية رئيسة، ومنذ أمدٍ سحيق، احتشدت هذه الوحدات الصغيرة، وبطريقـة طبيعية، في مجموعـاتٍ أكبر» مكونة مـن 4 إلى 6 أسرٍ. فإذا انتقلنا في الزمـن إلى عالمنا المعاصر: وجدنا أن «الفِرَق الصغيرة تضم 5 إلى 7 أشخاص، و25 شخصاً كحد أعلى، تعجز بعده عن خوض حوارٍ مثمرٍ حول الطاولة ذاتها»؛ كما تؤكد ليبناك.

لكن في حالـة الفريق الافتراضي، ليس الحجم الأمثل للفريق مسألة تقييـد فيزيائي لعدد الأشخاص في الفريـق. «فحجم الفريق يتوقف على نـوع المهمة المكلف بها، وثانيـاً على العوائق والفرص التـي تهيئها الحالة الراهنة»؛ وفقاً لما جاء في كتاب ليبناك وستامبس. ومع ذلك، يعتقد هذان الاثنان أن «زيادة عدد أعضاء فريقٍ جوهريٍ في الشركة على 25 شخصاً، من شأنه أن يودي بالحميمية الضرورية لتعزيز التواصل البنَّاء».

## 2: يتناوب أفراد الفريق منصب القيادة وفقاً للمهمة الملقاة على عاتقهم

تشاركَ الأفراد في المجتمعات البدائية ثرواتهم البشرية -مثل معارفهم حول الحيوانات، والطقس، والتضاريس الجغرافية، إضافة إلى قدرتهم على تدبير الطعام والعناية بصغارهم- ببساطةٍ، لكي يحافظوا على بقائهم؛ على حد تعبير ليبناك. ومن ثم «اختلفت الأدوار التي أدوها، وكان لا بد من احترام دور كل منهم؛ لتسير أمورهم على ما يرام. أما الشخص الذي يتولى منصب القيادة، فكان يتغير وفقاً للعمل الذي يريدون إنجازه؛ أي أن القيادة كانت تتبدل كلما تبدلت المهمة».

ومازال هذا السلوك مناسباً لمجتمعاتنا الحالية. فبقاء الفرد -بمعناه الحرفي- لا يتوقف على نجاح الفريق الافتراضي، كما كانت الحال في العصر الحجري، لكن نجاح المؤسسات -إن لم نقل بقاءها- يزداد ارتباطاً بالإنجاز الذي تحققه فِرقها الافتراضية.

«يتم تعيين قادة معظم الفرق الافتراضية بالطريقة الرسمية، لكن ذلك لا يلغي إمكانية جعل القيادة مبتذلة». وتضيف: يعد البناء القيادي «في مجمله مجموعة شاملة من الأدوار المترابطة للقادة وتابعيهم». ومن ثم، تصنف المسؤوليات القيادية في مجموعتين:

1- **قيادة المهمة**: وتتعلق بـ «الخبرة، والأنشطة، والقرارات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة».

### لا تتسرعْ وتتجاهل القضايا البشرية

«أياً كان تطور التجهيزات التقنية التي تستخدمها، فإنك غير قادرٍ علـى إسقـاط 6 ملايين عامٍ مـن التطور من حسبانـك»؛ تؤكد كارول ويليـت، نائب الرئيس التنفيذي المسؤول عن التدريـب في مجموعة أبلايد نوليدج (ريستون - فيرجينيا).

لذا، خُصـص الديناميكيات البشرية بأولوية تـوازي نظيرتها التقنية عند تأليـف الفريق الافتراضي. ولتحقيق ذلك، توصي ويليت كل مديرٍ بالاستدلال بالأسئلة الأربعة الآتية عند العمل مع الفريق:

#### 1- ما أهميته لي؟

«لم ألمس أبداً رغبةً في التعاون لدى أي مجموعةٍ لا تملك سبباً قوياً يدفعها إلى ذلك». وهنا تقترح ويليت: اطلبْ من أعضاء فريقك إتمام الجملـة الآتيـة: إن السبب الوحيد الـذي يدفعنـي إلى الانضمام إلى الفريق هو...

#### 2- ما عوامل بناء الثقة؟

«عنـد تعاملنـا مـع الآخريـن وجهـاً لوجـه، تبنـى الثقـة علـى تفاصيـل لا نكون واعين لهـا أحياناً» -تؤكد ويليـت- نذكر منها: قوة مصافحـة اليـد، والنظرة المباشـرة إلى وجه الآخر. «أمـا في المناخ الافتراضي، فيزداد احتمال وقوع حالات سوء فهم؛ بسبب افتراضنا سابقـاً، وفي غيـاب المعلومـات الأخـرى، أن الآخر ينـوي إحباطنا».

لـذا حاولْ إقناع أفـراد الفريق الافتراضي بالتعبـير عن معنى الثقة في نظـر كلٍ منهـم. فبعضهم -مثـلاً- «يعتقد أن ثقتي بـك تعني بذل أقصـى جهدٍ تستطيعه؛ للرد علـى بريدٍ إلكـتروني أرسلته طالباً منك خدمـةً معينةً على الفور، أو تبرير عجزك عن تنفيذها، وذلك في ثلاث ساعاتٍ من الإرسال».

### 3- ما توقعاتنا من الآخر؟

وهنا تنصح ويليت: «فكر قليلاً في النظام القبلي: لدى كلٍ منا أفكارٌ فطرية حـول دور القائـد ودور الطبيب. ولأفـراد الفريق الافتراضي أدوارهم أيضاً. فأحدهم -مثلاً- يؤدي دور الميسّر نقاشات الجماعة، في حين يتولى آخر مسؤولية تزويد الأفراد المسافرين بأحدث المعلومات التـي توصل إليها الفريق». ولأن المنـاخ الافتراضي يوحي باستقلاليةٍ أكـبر، «يـزداد احتمال وقـوع سوء فهم بـين الأعضاء». لـذا كان من الضرورة بمكانٍ، ومنذ البداية، تسمية الأفراد الذين يقومون بالأدوار الرئيسة - أي، التعبير بوضوح عمَّن يتحمل مسؤولية معالجتها.

### 4- ما السبيل إلى التشارك في المعلومات؟

يُعد هذا الموضـوع متعلقاً بالتواصل في جوهره، لا بالأمور التقنية. استعلمْ من أفراد الفريق عن الوسائل التقنية المفضلة لديهم، من بين التقنيات المتنوعة المستخدمة من قبل المجموعة -كالبريد الإلكتروني، والبريـد الصوتي، وعقـد المؤتمـرات باستخدام الفيديـو، وغيرها- للاتفاق على البروتوكولات الخاصة بكلٍ منهم.

2- **القيادة الاجتماعية**: تعالج الأمور التي «تنشأ نتيجة التفاعلات التي تولد الإحساس بالهوية الجماعية، والمنزلة ضمن الجماعة، والجاذبية، والارتياح الشخصي».

## 3: يعزز التواصل المطرد الشعور بالانتماء

بالرغم من أن مجال خبرة الفرد -نموذجياً- يحدد دوره في الفريق الافتراضي الذي أُلِّف لإنجاز مهمةٍ محددةٍ، يعرِّض المديرون أنفسهم للخطر بتجاهل الوظائف الاجتماعية للقيادة - والأمور المتعلقة بالتواصل والثقة خاصةً.

«فحين يتحدد حصول الفرد على المعلومات بإمكانية وصوله إلى موضعٍ معينٍ، تراقب المجموعة كاملةً طقوس تحول الأعضاء الجدد إلى مشاركين مهمين في الفريق»؛ وفقاً لما جاء على لسان ليبناك وستامبس. أما في حالة الفريق الافتراضي، فتغدو الحدود الفاصلة بين الأفراد مساميةً: «فيتمكن الأعضاء الجدد من الوصول إلى المعلومات المتوافرة لدى المجموعة كاملةً بطريقة مباشرة»، الأمر الذي يضعف النماذج التقليدية للانسجام الاجتماعي. ومن هنا، تزداد أهمية الإسهاب في التواصل الاجتماعي، وتوفير المناخ الشامل لبناء الهوية الجماعية؛ فهاتان الأداتان «تولدان لدى أفراد الفريق الافتراضي شعوراً بقدرتهم على المشاركة. ثم إنهما جوهريتان لبناء الثقة، التي تكوِّن التربة الخصبة لنمو علاقاتٍ متينةٍ»؛ على حد تعبير ليبناك.

«وتتبع الفائدة الحقيقية للعمل من علاقات الثقة هذه»؛ يؤكد بوب باكمان، الذي شغل منصب رئيس مجلس إدارة شركة باكمان لابز المسهمة ورئيسها التنفيذي سابقاً، ويشغل الآن منصب رئيس مجلس إدارة مجموعة أبلايد نوليدج الاستشارية (ريستون - فيرجينيا): «لا شك أن بناء ثقافةٍ من الثقة مسألةٌ جوهريةٌ، لتنشيط المشاركة في المعرفة بما يتجاوز حدود الزمان والمكان». ويوافقه الرأي موين، مدير شركة إيستمان للكيماويات، إذ يقول: «يعد تحسين التواصل، والمشاركة، والتفاهم ضمن الفِرق القاعدةَ الأساسية لتسريع الحصول على المعلومات -ولنشرٍ أسرع لتلك المعلومات- التي استطعنا حيازتها.

وهكذا يتضح لنا أن الفرق التي تفصل بينها حدود زمانية وجغرافية - تواجه تحدياتٍ يتفرد بها العصر الراهن. لكن تدبير هذه التحديات -وإطلاق العنان للقدرات الفذة الموجودة لدى الفرق الافتراضية- يتحقق بإعطاء الأولوية للقوى الأزلية، التي تدفع البشر إلى التعاون وتتحكم به.

## قراءات إضافية

*Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology* by Jessica Lipnack and Jeffrey Stamps (2000, John Wiley & Sons)



# فن إدارة الفريق الافتراضي

## ثمانية دروسٍ رئيسة

تشارلز وورديل

غالباً ما تتوقف قدرة الشركة على اقتناص الفرصة السانحة لها، على سرعتها في تأليف فريقٍ مكون من أعضاء موهوبين لتمثيلها، بغض النظر عن أماكن وجودهم. ومن هنا، تكتسب مهارات «الإدارة الافتراضية» - أي القدرة على إدارة فريق يوجد أعضاؤه في أماكن مختلفة، وليسوا من مرؤوسيك المباشرين، وربما ليسوا من العاملين في المؤسسة التي تديرها - أهميةً خاصةً.

ويندر وجود مديرين واسعي المعرفة للفرق الافتراضية حتى الآن؛ ويعلق توم هينز -المسؤول عن مركز الدعم والتعلم الشبكي التابع لشركة شيل للنفط في مدينة هيوستن، وهي وحدة تقدم الدعم للمشروعات الافتراضية في الشركات- قائلاً: «سأُدهش لمعرفة أن لدى أحدهم فهماً كاملاً لها». هذا وتحوي شركة شيل الهولندية الملكية -التي تملك شركة شيل للنفط- عدداً كبيراً من فرق المشروعات عبر أنحاء العالم، تتضمن

أفـراداً من أقسام وشركاتٍ متنوعةٍ (مثـل شركائها المسهمين) وبلدان متفاوتة، دون أن تتمكن حتى الآن من تبني منهجٍ ثابتٍ لإدارتها.

لكـن، وبسبـب افتقارها إلى المهـارات الضرورية لذلـك، أجرت الشركـة دراسـة موسعة لهـذا الموضوع؛ وبات لديهـا -في الحقيقة- كميـة لا بأس بها من الأبحـاث المتعلقـة بالمبادئ الرئيسـة للإدارة الافتراضية الناجحة.

## 1: ابدأ بالمشي؛ لتتمكن من الجري

تغفـل معظم الشركات في معظم الأحيـان حقيقةً، مفادها أن المدير العاجـز عن إدارة فريق تقليدي بفاعليةٍ، لن يتمكن -على الأرجح- من التعامـل بنجاحٍ مع فريقٍ افتراضي. إذ يجـب عليك «تحقيق النجاح في مجـال عملك أولاً»، على حد تعبير بيل هانس، وهـو نائب سابق لرئيس قسـم التصنيع في شركـة ديجيتـال إكويبمينت، ويعمل حاليـاً مساعد مديـر قسم الصناعة في برنامج قادة التصنيع في معهد ماساتشوستس للتقانـة. إن النجـاح في إدارة أي فريقٍ يتطلب تَعَلُّمَ جَعْلِ أعضاء الفريق في مرتبـة الأولويـة. ويعلق جورج ميتس الذي يشغل منصـب الرئاسة في شركـة أنظمـة التعلم الافتراضـي - مانشسـتر (نيوهامشر)، وهي مختصة في تدريب الفرق الافتراضية، قائلاً: «اعتاد المديرون الحديثون عـن إدارة الأفراد، في الوقت الذي آلـت بهم الحال إلى إدارة الميزانية. وعلـى النقيض من ذلك، يجب عليكَ في عصـر التقانة هذا تخصيص مزيدٍ من الوقت لإدارة الأفراد».

## 2: ألهِب «الحماسة في الصدور»

يحتاج الفريق الافتراضي إلى مهمةٍ واضحةٍ: هذه هي النقطة الرئيسة التي يدور حولها الكتاب، الذي يحمل عنوان «Virtual Teams» لمؤلفيه جيسيكا ليبناك وجيفري ستامبس؛ ويُعد دليلاً يرشد المديرين إلى طريقة إيجاد علاقاتِ عملٍ فاعلة بين الأفراد، الذين تفصل بينهم الأبعاد الجغرافية، وتمتينها. وتشير ليبناك إلى أن غياب الهدف الواضح يؤدي إلى فشل الفريق. لذا كان لا بد للفريق من وضع صياغةٍ دقيقةٍ للهدف الذي يبغي تحقيقه، وكيفية الوصول إليه. وتأتي هذه العملية بأفضل النتائج عندما يدلي كل عضوٍ بدلوه فيها - ومعناه ضرورة عقد اجتماعٍ يحضره الأعضاء جميعاً في بداية انطلاق الفريق. ثم تضيف قائلة: «تحتاج إلى بث الحماسة في نفوس كل مشاركٍ في المشروع. فقد تبين لنا أن الفرق التي تميزت في نجاحاتها، عقدت اجتماعاً واحداً على الأقل ضم الأعضاء جميعاً في بداية العمل».

## 3: لا للافتراضات؛ نعم للإيضاحات

في إحدى مهماته السابقة، أمضى كينز ستة أشهر يعمل في مشروعٍ تعاوني مع شركة شيل الهولندية الملكية، لكنه وصف خاتمة المشروع بـ «الكارثة»؛ إذ اتبعت مجموعة في هيوستن سياسة حساب ثمن أتعابها وفقاً للوقت الذي أنفقته في عملها، في حين افترضت الوحدة العاملة في لندن أنها ستدفع بناءً على ما ظنته دعماً تعاونياً. ويعود كينز بذاكرته إلى التفاصيل، فيقول: «لقد سرهم عملنا كثيراً،

لكـن سعادتهم تلاشت عندما قدمنا لهـم فاتورةً بمبلغ 50,000 دولار أمريكي في نهاية المشروع».

ينبغي اختيـار الافتراضات المتعلقـة بالأمور كافة: مـا سبل تواصل أفـراد الفريق؟ وما الذي تعنيه مصطلحـات مثل «النوعية» لكل منهم؟ وهـل يفهمـون جـدول العمل علـى النحو ذاتـه؟ قبل وقتٍ ليسـ ببعيد، حضر ميتس -رئيسـ شركة أنظمة التعلم الافتراضي- اجتماعاً لفريق افتراضـي في طريقه إلى ترويج منتج جديد من برامج الحاسوب. وبعد نقاشٍ دام طويلاً، اتفـق الجميع على تعديل موعد إطـلاق المنتج حتى وقتٍ محدد. لكن، وعندما شارف الاجتماع على نهايته، سمع صوت أحد الأعضاء الإسكتلنديين يتسـاءل: هل باستطاعة الزبائن الحصول على البرنامج في ذلك الموعد؟ فردَّ عليه أحد مطوري البرنامج مدهوشاً: إن الاتفاق يتعلق بموعد إطلاق المنتج للتجربة فقط. وهنا يعلق ميتس: «قد تؤدي الافتراضات إلى الهلاك».

### 4: جاهد للارتقاء بالتواصل إلى أعلى المستويات

متى سار الركب بالمشروع، وجب على المدير الحيلولة دون بقاء أفراد الفريق منعزلين. «فمن الضروري تفقد الفريق الافتراضي يومياً»؛ على حد تعبير هانس الذي يعمل لحساب معهد ماساتشوست للتقانة. ويمكن ترجمة ذلك إلى إرسال بريد إلكتروني، أو إضافة معلومات جديدة إلى الموقع الإلكتروني الخاص بالمشروع، بإرسال رسائل بالفاكس، أو إجراء المكالمات الهاتفية. ويجب على المدير تشجيع أفراد الفريق على التواصل

المستمـر مع بعضهم بعضاً؛ وإن لم تقتضِ الضرورة ذلك. فالألفة تولد الثقة، والثقة تحسن الإنتاج دون شك.

وقد أظهر مشروع «الفريق الافتراضي» - وهو دراسة سنوية تشرف عليها سيركا جارفينبا، الأستاذة في جامعة تكساس - أهمية الثقة. ففي دراسة عام 1997، تعاونت الكلية مع طلاب من أنحاء العالم، مدّة ثمانية أسابيع؛ لإنجاز مشروع تطوير برنامج حاسوبي، مستخدمين البريد الإلكتروني وحده وسيلةً لتواصلهم. وخلصت جارفينيا إلى ضرورة تبادل رسائل التعارف بين أعضاء الفريق، إذا لم يجتمعوا شخصياً في بداية العمل على مشروعهم؛ فالفِرق التي قامتْ بذلك رفعت من مستوى تواصلها الشامل في المراحل اللاحقة. وهكذا أجروا نقاشاتٍ منتظمة لأهدافهم وجداول عملهم، وساعدوا بعضهم بعضاً على اللقاء، وكانوا أسرع في مواجهة المتقاعسين منهم، وتمكنوا غالباً من إنجاز مهمتهم في الوقت المحدد.

لم يكن البريد الإلكتروني المِيْزَة الوحيدة التي تفردتْ بها هذه الفِرق، التي بنت مستوى عالياً من الثقة طبعاً؛ إذ بذل مديروها جهداً كبيراً لتوضيح الأهداف، والتوثق من فهم كل فردٍ مهمتَه في الفريق؛ الأمر الذي أوجد مناخاً مستقراً يسر للأعضاء إقامة علاقات متينة، فكلما توثقت الصلات بين أفراد الفريق، تحسن إنجازهم. وهنا تنصح ليبناك: «إن أتيح لك القيام باستثمارٍ واحدٍ فقط، فليكن استثمارك في الثروة الاجتماعية».

## 5: جدْ لك حلفاء

يعـد عمل أفـراد الفريق في أكثر مـن فريقٍ واحـدٍ في الوقت ذاته مشكلة شائعة لدى الفِـرق الافتراضية، إذ يضطرك إلى التنافس مع الآخرين للفوز بوقت أحـد الأعضاء. «وبصفتك» قائداً للفريق، يجب عليـك إيجـاد حلٍ -كما تقـول ليبنـاك- وذلك بإقامـة الأحلاف مع مديري الفِـرق الأخرى التي يعمل فيها أعضـاء فريقك. ويقترح كين كامبل -أحد كبار المستشارين في شركة تجيني سيس للاستشارات في ريـدج فيلد- كونيكتيكات، وقد عمل في عدة فِرقٍ افتراضية - توظيف «راعٍ تنفيـذي». فإذا افترضنا أنك بحاجة إلى استعارة يومٍ واحدٍ من وقت أحـد الباحثين في الدائرة القانونية للشركـة -التي تبعد مسافة 500 ميـل- فقـد تُضطر إلى التحالف مع شخصٍ في المؤسسة، يتمتع بسلطـةٍ تمكنه من طلب المساعدة من الرئيس التنفيذي لتلك الدائرة نيابةً عنك. لكن كنْ واعياً أنك تطلب من صاحب السلطة ذاك التزاماً حقيقيـاً. ويضيف كامبل محذراً: «يجب على الراعي أن يكون مستعداً للرد على المكالمـات الهاتفية ليلاً وفي أيام العطل؛ إنْ دعت الضرورة. ويُفترض به تخصيص أوقاتٍ منتظمةٍ لك في جدول عمله».

## 6: كن مبدعاً عند تعويض الفريق

يحدث أن يرتبط التعويض في الفريق، الذي يضم أفراداً من شركاتٍ متعددةٍ، بنجاح المشروع الذي يعملون على إنجازه. ويقترح كامبل إرساء

الجوائز التشجيعية على قاعدة الأداء الشخصي والمشروع معاً (انظرْ مقالة «تعويض الفريق»، مجلة Harvard Management Update، تشرين الثاني 1997). والأهم من ذلك، كنْ مستعداً للإجابة عن السؤال الآتي: «هل سأحصل على علاوةٍ إن برعتُ في عملي، وأنجزتهُ في وقته المحدد، أو قبل الموعد المحدد على جدول العمل، ومع ذلك فشل المشروع؟» طبعاً، فالتعويض ينبغي أن يتعدى الناحية المادية، وقد يحصل الأعضاء على مكاسب مختلفة. «إن الخروج بمنتج ناجح، سيجلب الفائدة للأعضاء المتعاونين»؛ على حد تعبير هاتسن. «لكنْ، ماذا لو شمل الفريق أفراداً من قسم البحث والتطوير في إحدى الجامعات؟ ما الفائدة التي سيجنونها؟» وانطلاقاً من ذلك، يقترح توجيه السؤال إلى أعضاء الفريق كافةً، ومنذ البداية، عما يأملون الحصول عليه عند إنجاز المشروع.

## 7: كنْ يقظاً لظهور بوادر النزاع - واكتسبْ مهارة إدارته

لا مناص من وقوع النزاع، سواء في الفريق الافتراضي أو التقليدي. ويقترح ميتس إجراء مراقبةٍ دقيقةٍ لاكتشاف مؤشرات وقوعه والقضاء عليه حين ظهوره. فإذا كان لديك أرشيف للرسائل الإلكترونية، فتحقَّقْه يومياً لاكتشاف وقوع أي شقاق بين أعضاء فريقك. وإذا لاحظت وجوده، فاستخدم الهاتف للحديث معهم؛ لأن «الصوت يحرز نتائج أفضل من الرسالة الإلكترونية».

تعد المكالمات الهاتفية مناسبةً جيدة لسبر أغوار المشكلات المحتمل وقوعها.

ويؤكد هال تراغاش، نائب رئيس شركة جيني سيس: «ينبغي أن تتمتع بالحساسية عند الإصغاء إلى الآخرين، وبالدقة لدى توجيه الأسئلة إليهم». إذ يصعب سماع صرخة استغاثة من عضوٍ أثقلت كاهله واجبات العمل، وإذا فاتك سماعها، واجهت مشكلاتٍ لاحقاً. «حتى بعد موافقة العضو على اقتراحٍ ما، يجب اختيار مستوى ارتياحه لذلك القرار عبر طرح الأسئلة عليه، مثل: «أيعجبك ذلك؟»».

وعند التعامل مع فريقٍ ضخم مدّةً زمنية طويلة، ضعْ في حسبانك تعيين «منسق دارة». وقد عمل ميتس، على غرار هانس، في شركة ديجيتال إكويبمنت في الثمانينيات. وفي أثناء إنجاز أحد المشروعات الضخمة التي ضمت فِرقاً من أوروبا والولايات الأمريكية المتحدة، استخدم صيغة من صيغ الدبلوماسية المكوكية؛ حيث كلف أحد أعضاء الفريق بالانتقال من موقعٍ إلكتروني إلى آخر، مصغياً إلى شكاوى الموظفين. «لقد استخدمنا «منسق دارة» لشرح العمل الذي يؤديه الفرنسيون للألمان».

## 8: تعلمْ من تجاربك السابقة

بدأ كينز -أحد مسؤولي شركة شيل- وضع وصفٍ مفصلٍ للفِرق التي يعمل معها بعد انتهاء مهمتها؛ ويوضح ذلك قائلاً: «نحاول جمع الأجزاء معاً في صورةٍ متكاملةٍ؛ ليتمكن كل عضوٍ من رؤية قيمة عمله الفردي».

أمـا هدفه من ذلـك: فهو أداء أفضـل في المرة القادمـة. ويكتسب هذا النوع من التعلم الناتج عن التجربة، أهمية خاصة لدى شركات النفط؛ لأن جزءاً كبـيراً من عملهم -بناء منابر ثاقبة وخطوط الأنابيب مثلاً- يتكرر دومـاً. لكنه يعتقد أن العمال الافتراضيـين بحاجة إلى استيعاب كيفية انسجام الفردي مع العمل الكلي؛ بغض النظر عن الصناعة.

وفي الحقيقـة، يمثّل بناء الفريق الافتراضي مصدراً للتعلم المستمر، إذا ما أنجز بإتقانٍ. والدروس منه تتعدى المجال الافتراضي: يجد ميتس أن مهارات التخطيط والتواصل التي يتطلبها، يمكن استخدامها في مهام أخرى. «فمتى أنجزه الناس مرة واحدة، سار أداؤهم نحو الأفضل».

## قراءات إضافية


*Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology* by Jessica Lipnack and Jeffrey Stamps (1997, John Wiley & Sons, 256 pp.)

"Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future" by Anthony M. Townsend, Samuel M. DeMarie, and Anthony R. Hendrickson (*Academy of Management Executive*, August 1998.)

"Managing Virtual Teams: An Advanced Online Workshop" (Virtual Learning Systems, Inc.)




# مكافأة الفريق وتعويض جهوده

أياً بلغت درجة كفاءة الفريق والتزامه، يُستبعد استمراره في تحقيق أعلى مستويات النجاح مدة طويلة، ما لم تعوضَ الأفراد لتفوقهم. ومثل النواحـي الأخـرى لإدارة الفريق، تتطلب نظم المكافـأة والتعويض نوعاً مـن التفكـير الإبداعي. لكن أفضل هذه النظم تدمـج الجوائز النقدية وغير النقدية بما يتناسب مع أهداف الفريق وإنجازه الجماعي.

تُظهِر نظم التعويضـ الفاعلة «نمط» الفريق أيضاً. وتشرح المقالات الـواردة في هذا الجزء السبيل إلى تعديـل المكافآت، وفقاً لثلاثة أنماط مـن الفِرق؛ وذلك لتشجيعهم على الوصـول إلى أعلى مستويات الأداء. وستكتشـف نصائح تساعدك علـى تقديم نماذج عديـدة من المكافآت النقدية والعينية.



# كيف تعوض جهود الفريق؟

لورين غاري

كمـا هو الحـال في كرة القدم، كذلك في عالم الأعمـال: ففي أيامنا هذه لا نسمـع سوى الحديث عن «الفريق، الفريـق، الفريق». وقد باتت قوة الفريق تستخدم اليوم بطريقة نموذجيةٍ؛ لإيجاد حلٍ لعددٍ لا حصر لـه من المشكلات الإداريـة: تحسين الجودة، دمج الأهـداف التسويقية لتصميم منتج جديد، تقليل عدد حلقات سلسلة تطوير المنتج، التخفيف مـن حالات الغياب عـن العمل وترك المؤسسـة، إدارة النفقات، التعاقد مـع جهاتٍ خارجيةٍ لأداء مهام توزيع رواتب الموظفين، إضافةً إلى مهام أخرى كثيرة.

يعتقد أولئك القوم الذين يكسبون المال مقابل هدر الوقت في الجلوس ووضع تصوراتٍ للمستقبل، أن ولعنا الشديد بالفِرق يمثل مرحلةً رئيسةً في تطـور المؤسسة، مؤكدين أن الشـركات في القرن القادم ستتكون من مجموعـة من المجتمعات المصغرة المستقلة، التي تمتاز بتعدد الوظائف، وتنوع المراتـب الوظيفية، والتفاعل، و«العمل الشبكـي». لكن ذلك شأن مـن شؤون المستقبـل. أما اليـوم، فيبقى العمل الجماعـي انحرافاً عن

المناهج التقليدية لإنجاز العمل. وقد بدأت الشركات للتو الكفاح لإيجاد طريقة مناسبةٍ لتعويض العاملين ضمن الفِرق.

من الناحية النظرية، وعند دفع أجر الفريق الجديد، ينبغي تحقيق التعادل بين أداء وحدة العمل الجديدة هذه، وأهداف الشركة. وتقترح الأبحاث التي تناولتْ هذا الموضوع «ضرورة معاملة الأفراد معاملة جماعية، إنّ أرادتهم أن يسلكوا سلوك فريقٍ واحدٍ»؛ على حد تعبير إدوارد إي. لولر الثالث، ويعمل مديراً لمركز المؤسسات الفاعلة في كلية مارشال لإدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا الجنوبية. لكن، وكما اكتشف المديرون المسؤولون عن التعويض، ثمة نظام معقد مختلف كلياً لتصميم مقاييس لتعويض الفريق؛ ذلك أن أنظمة المكافأة الحالية، لم تصمم لهذه «النظم ضمن المؤسسات» المسؤولة عن إنجاز العمل الحقيقي. فالفريق الحقيقي، وعلى نقيض مجموعات العمل التقليدية المؤلفة من موظفين يتبعون المدير ذاته، يتمتع بالاستقلالية، أو يتشارك أفراده في المسؤولية، ويعملون معاً لإنجاز مجموعةٍ من المنتجات و/ أو العمليات و/أو الغايات، ولا ينتمون إلى الوحدة المؤسسية عينها بالضرورة.

ويصعب على أي خبيرٍ وضع تصميم «عام» للآلية التي ينبغي للشركة اتباعها لتعويض فرقها؛ وذلك للاختلاف الكبير بين أنظمة التعويض المتبعة في الشركات؛ إذ تستخدم معظم الشركات صيغة معينة للمكافأة التحفيزية. ويعتقد ستيفن غروس -نائب رئيس مجموعة هاي في

نيوجيرسي ورئيس مجلس الإدارة فيهـا، ومؤلف كتاب Compensation for Teams- أن بعض الأنظمة تدعم عمل الفريق أكثر من سواها، حين يتعلق الأمر بالتعويض الأساسي للفرد.

**إن أنظمة دفعِ الأجورِ المرتكزة على المهارة، داعمة لعمل الفريق.**

لا يتـلاءم نظام الدفع الأساسـي الأكثر شيوعاً مـع تعويض الفريق نوعـاً ما؛ إذ يقـوِّم هذا النظام، المدعو نظام الدفـع القائم على أساس العمـل، سعة معرفة الموظف، وعمق اطلاعه فيمـا يتعلق بمهارةٍ معينةٍ. ويعـد نظامُ هاي -الـذي جاءت تسميته من اسم نيـد هاي، المسؤول في الحكومة الأمريكية الذي أوجده في أثناء الحرب العالمية الثانية- النظامُ النفطي المرتكز على أساس العمل، الأشهرَ عالمياً.

بقـي نظام هـاي المعيار الأوسـع انتشاراً للتعويض في المؤسسات في العـالم حتى الثمانينيات، حـين أُجبرت الشركات -بسبـب التقلص في كوادرها الوظيفية، ودخول التقانة بوصفها منافساً، والتنافس العالمي- علـى ابتكار سبـل جديدة لتحقيـق أغراضهـا. لكن جمـوده يجعل من الصعـب أن يتناسـب مع الطبيعة المتغـيرة لمسؤوليـات الفريق، والمهام المكلـف بها. وهكـذا، سرعان ما حل نظـام الدفع المرتكـز على المهارة محل نظام الدفـع المرتكز على العمل؛ بوصفه النظام المفضل للتعويض في الشركات في العقد المنصرم.

يحـدد نظام الدفـع المرتكز على المهـارة، الذي يكاد يكـون معادلاً لنظـام الدفع القائم علـى أساس المعرفـة، أو ذاك القائم على أساس الكفـاءة، أجـر الموظف تبعاً لعـدد المهارات التـي يتقنهـا، أو الأعمال القـادر علـى القيـام بها. وهـو يشجـع الموظف علـى تطويـر مهاراته باستمرار، واكتساب مهارات أخرى جديدة تعد حاسمةً لقدرة الشركة علـى المنافسة في الحاضر والمستقبل، ويغلـب استخدامه في المؤسسات العاملة في مجال الصناعات الشديدة المنافسة.

يعتقـد بعض خبراء التعويض أن نظام الدفع المرتكز على المهارات، قد يكون الأنسب للمؤسسات التي تستخدم الفِرق على نطاق واسع؛ لأنه يكافـئ الاتجاهات والسلوكيات التي تساعـد الفريق على النجاح. وقد كتـب لولر، وجيرالد إي. ليدفورد الابن، ولي تشانج العاملون في جامعة كاليفورنيـا الجنوبيـة، في مقالـة لهم نُشـرت عـام 1993 تحت عنوان Compensation & Benefits: يسهّـل هـذا النظـام «مهـارات التدريب المتعدد وتناوب العمل، التي تعد أساسيةً للفريق ذاتي الإدارة».

## تنوع أنماط المكافأة بحسب تنظيم الفريق

ثمـة حقيقة أخـرى تزيد المشكلة تعقيداً، وهي ظهـور أنواعٍ مختلفةٍ من الفِرق لتلبي المتطلبات المتنوعة للمؤسسات. ويرى الخبراء أن نمط التعويض يختلف باختلاف الفريق. ويذكر إدوارد لولر، وسوزان كوهين - الأستـاذة المساعـدة في كليـة إدارة الأعمـال في جامعـة كاليفورنيا الجنوبية - ثلاثة أنماط لتنظيم الفريق:

- **التنظيم الوظيفي**: يتكون أعضاء الفريق من موظفين من البناء الأساسي للمؤسسة. ويتولى هذا النمط من الفرق المهمات المتعلقة بحل المشكلات أو الهادفة إلى التحسين. (ووفقاً لإحدى الدراسات، تستخدم 85% من الشركات الألف في مجموعة فورتشن نمط التنظيم هذا).
- **تنظيم المصفوفة**: ومثاله فريق تطوير المنتجات الجديدة أو فريق نظم المعلومات؛ حيث يجتمع عدد من المختصين في مجالاتٍ متعددةٍ؛ للعمل معاً على تنفيذ مشروعات ذات إطار زمني محددٍ وطويلٍ نسبياً. (يسهم العاملون بوقتهم كاملاً، حتى تتحقق أهداف المشروع، ثم ينحلُّ الفريق عندئذٍ).
- **التنظيم الاستشاري**: هو وحدات متكافلة، ومكتفية ذاتياً، وذاتية الإدارة؛ تتولى مهمة تزويد خدمةٍ معينةٍ أو إنتاج سلعةٍ محددةٍ. (ويعرف هذا الفريق بفريق العمليات؛ حيث يعمل أفراده بدوامٍ كاملٍ، وتكون عضويتهم في الفريق دائمةً).

بينما يقترن الأجر في أنظمة الدفع التقليدية بعملٍ معينٍ أو شخص محددٍ، يكمن التحدي عند تعويض الفريق في تصميم نظام يكافئ الأداء الجماعي، ويكافئ أعضاء الفريق أيضاً عندما يحين الوقت المناسب. وتتضمن الإستراتيجية الفاعلة للتعويض المرتكز على العمل الجماعي، عناصرَ من أنظمة المكافأة القائمة، وتعدلها بما يناسب كل نوع من أنواع الفِرق.

## تعويض الفريق الوظيفي

بسبب إلحاق هذا الفريق بالمؤسسة، فقد أوصى لولر وكوهين باستخدام نظام قائم على المكافأة الإضافية لتعويض أعضائه؛ مثل خطة لتقاسم الأرباح تقوِّم القيمة الإجمالية للنفقات المختزلة وغيرها من المكاسب، ثم توزع الربح بين الأعضاء وفق صيغة متفق عليها آنفاً. وفي حين تظهر نتائج خطط التشارك في العائدات سنوياً أو فصلياً، يمكن لخطط تقاسم الأرباح أن تحدثَ أثراً سريعاً. ثم إنها تحفز الفريق على ابتكار أفكارٍ فاعلة أخرى. ومع ذلك، تذكر أن القيمة التحفيزية للعلاوات الناتجة عن تقاسم الأرباح، تتضاءل كلما طالت المدة الفاصلة بين موعد اقتراح الأفكار التي تساعد على توفير النفقات، وبين موعد منح العلاوة.

> **تتنوع أنماط المكافأة تبعاً**
> **لنمط تنظيم الفريق.**

تحذير: خُذْ في الحسبان تقديم نوعٍ من المكافأة للأعضاء من خارج الفريق الذين تحتاج إلى جهودهم؛ من أجل الموافقة على مقترحات الفريق وتنفيذها. ولا تكافئ الخطط الرامية إلى توفير النفقات قبل بلوغها، ما لم تُردْ مكافأة الجهد لا النجاح. وأخيراً، احرص على ألاَّ تسبب الوسائل التي صممتها لتحفيز الفريق الوظيفي، صراعاً في المصالح بين واجبات العمل المنظمة للموظف، وبين مسؤوليته في

الفريق العامل بدوام جزئي. فمثلاً، يؤدي اضطرار الموظفين إلى إلغاء اجتماعاتٍ مهمةٍ، لا بد من حضورها، للقيام بواجبات عملهم المنتظمة -وذلك بسبب نظام الحوافز الذي يتبعه فريقهم المتكافئ، المكلف باختزال النفقات في مكافأة حضور الاجتماعات واستنباط أفكار فاعلة - إلى نتائج هدامة. (ويوصي غروس بمنح أعضاء الفريق جوائز تقديرية، أو علاوة استحقاق لأدائهم عملهم الاعتيادي من جهة ولأدائهم ضمن الفريق من جهة ثانية).

أما فيما يتعلق بمقوم الدفع الأساسي لتعويض أفراد هذا الفريق، فالدفع القائم على أساس المهارة هو الخيار المنطقي؛ لأنه يكافئ الأعضاء لتعلمهم مهارات جديدة في التحليل وحل المشكلات. لكنْ توثَّق من إجراء تحليلٍ حسابيٍّ لتحقيق أفضل النتائج بأقل كلفةٍ ممكنةٍ. فقد تهدر مالكَ بدفع مهاراتٍ جديدةٍ لفريقٍ افتراضي، لا يجتمع أفراده أكثر من بضع ساعاتٍ أسبوعياً. ويوصي لولر وكوهين باستخدام نظام دفعٍ قائمٍ على أساس العمل في هذه الحالة.

## تعويض فريق المصفوفة

غالباً ما يتمكن الفريق الوظيفي من تحقيق النتائج دون إدخال أي تعديلاتٍ على نظام التعويض القائم. وقد يمثّل تبني مقترحات هذا الفريق أعظم مكافأةٍ له. أما فريق المصفوفة، فيتطلب خططاً صممت للتعويض له خاصة؛ وذلك لأنه يبتكر شيئاً جديداً في معظم الأحيان. لكن قيمة ذلك المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة، قد لا يظهر قبل عدة

سنوات لاحقاً، حين تتوافر البيانات اللازمة المتعلقة بالأسهم المالية ورضا الزبون.

يجري تقديم الأداء ومكافأته في أنظمة التعويض التقليدية على نحوٍ سنوي، لكن ينبغي أن يقترن تعويض هذا الفريق باكتمال إنجاز مهماته. (كذلك يجب تعديله في حال تغيرت عضوية الفريق عبر مراحل إنجاز المشروع). وبسبب صعوبة الحكم على فاعلية هذا النوع من الفرق على المدى القريب، فمن المنطقي استخدام نظام تقاسم الأرباح لمكافأة الأداء الجماعي، أو اعتماد نظام جماعي يكافئ الأداء، ويشمل الوحدة المؤسسية كاملة، لا الفريق وحده. ومن المفيد استخدام هذه الخيارات عندما يترك عمل الفريق أثراً كبيراً على الفاعلية الكلية للوحدة، أو حين يُوجَد طوال مدة المشروع الذي يعمل عليه الفريق صعوبةٌ في قياس النتائج ومكافأتها؛ بسبب عدم وضوحها في الوقت الراهن.

يعتقد الخبراء أن من الضروري مكافأة الإسهامات الفردية في أنماط معينة من هذا الفريق، على الرغم من أن ذلك يتطلب براعة كبيرةً. وعلى سبيل المثال، أحدثتْ بعض شركات المضادات الحيوية فئة «walk on water» لموظفيها ذوي الأداء الرفيع (ونسبتهم نحو 10% من موظفيها).

تستطيع الشركات الحكم على إسهامات الأفراد في ختام مشروعٍ محددٍ، عن طريق جمع تقديرات رضا الزبائن والأقران، ومن ثم دمجها في تقويم المؤسسة لنجاح المشروع برمته. ويرغب المديرون عادةً

في استخدام امتياز تعديل تقديرات رضا الزبائن والأقران بحسب الحالة، لكن هذا الأسلوب قد يؤدي إلى نتائج معاكسةٍ. فالإفراط في إجراء التعديلات، قد يجعل التعويض يبدو غير موضوعي في عيون الموظفين.

عوضاً من ذلك، خذ في الحسبان آراء أعضاء الفريق؛ إذ يشغلون الموقع الأفضل لتقويم أداء بعضهم بعضاً، حتى عندما يتكون الفريق من عناصر متنوعة. فإذا اتسم أعضاء الفريق بالنضج، فسيميلون إلى الصدق في تقدير إسهام كل منهم، حتى عندما تقدر إنجازات أحدهم بعشرة أمثال إسهامات زميلٍ آخر. وفي مثل هذه الحالات، تمنح بعض الشركات العلاوات بناءً على نسبة ثابتة من الراتب، لا على قيمة مالية ثابتة متماثلة لأعضاء الفريق كافة. لقد ابتكرت شركة تشامبيون الدولية، وهي شركة لتصنيع الورق في ستامفورد كونيكتيات، نظاماً رسمياً لدفع العلاوات؛ وفيه تحدد علاوات فريق المصفوفة باستخدام نقطةٍ متوسطةٍ في درجة الراتب. وهكذا يتم تقدير أداء الموظف على مقياسٍ ذي خمس درجات. فالتقدير الأخفض (أي عدم تحقيق أي من أهداف المشروع)، لا يحصل على أي علاوةٍ، والتقدير الأعلى (أي الوصول إلى الأهداف كلها، ومن ثم بعضها)، يأتي بعلاوة تصل حتى 34% من النقطة المتوسطة لمعدل الراتب. ويمكن للزيادات المرتكزة على الأداء الكلي في هذه الشركة، رفع حجم العلاوة إلى أكثر من ذلك أيضاً.

## تعويض فريق العمليات

تعدُّ المحفزات المصممة لتحفيز الفريق خاصةً، ملائمة لفريق العمليات الدائم الذي يعمل في المؤسسة أمداً طويلاً؛ بسبب الاستقلالية الشديدة التي يتمتع بها أعضاؤه. ففي حالة فريق يقود عمليات التصنيع في مصنعٍ أوتوماتيكي لتكرير النفط، يؤثر عمل كل فردٍ في عمل الأفراد الآخرين، ويصعب تحديد إسهامات الفرد الواحد. لذا كان لا بد من توضيح أهداف هذا الفريق بدقةٍ، ووضع أنظمة محددة للتغذية الراجعة، ومقاييس واضحة للتقويم من قبل الشركة.

تعد خطط تقاسم الأرباح ومكافآت الاستحقاق (التي تدفع على هيئة علاوات أو زيادات على الراتب)، وسائل فاعلة لمكافأة الفريق. وقد تتمنى الشركات توزيع حصصٍ مختلفةٍ على أعضائه مجدداً؛ لذا ينبغي الاهتمام بضبط النظام الذي طورته بحيث لا يقوض التعاون والعمل الجماعي.

يعتقد لولر وكوهين أن خطط تقاسم الأرباح، «تناسب الطبيعة التشاركية لهذا النمط من الفرق على وجه الخصوص... إذ تزوده بالحافز لضبط أدائه، وزيادة معلوماته حول نقاط القوة لتحسين الأداء». وقد بدأت شركة تشامبيون الدولية عام 1995 العمل بتقديم مكافأةٍ خاصةٍ بالموظفين، تتمثل في تقاسم الأرباح بناءً على الإنتاجية. وجاءت النتائج إيجابية جداً إلى درجة حدت بالشركة إلى توسيع البرنامج: نصف المصانع الكبرى للشركة تتبع اليوم خططاً لتقاسم الأرباح.

### محفزات الفريق

تذكر النقاط الآتية عندما تكلف بمهمة، وضعْ أنظمة لتعويض الفريق:

**إن المكافأة المرتكزة على المهارة وحدها، قد لا تدفع الفريق إلى تحقيق الأهداف التي ترغب فيها.**

فالمعلومات الناتجة عن التجارب التي أجريت في مصنع هاوثورن، التابع لمجموعة ويسترن إلكتريك في العشرينيات والثلاثينيات من القرن السابع، تبرهن على القفزات التي شهدتها الإنتاجية نتيجة الأجور التحفيزية.

**ليست المكافآت هي العنصر الأهم في نظام إدارة الأداء.**

فتحديد أهداف الفريق، ووضع تقنيات لمراجعة السلوك وتعديله، أكثر أهمية؛ لأنهما المحرك الأساسي لفاعلية الفريق. وكما يؤكد كوهين من جامعة كاليفورنيا الجنوبية، «ينبغي استخدام المكافآت بوصفها نظاماً لاحقاً، لا بوصفها نظاماً قيادياً».

**يجب أن يكون الأجر التحفيزي ذا دلالة كبيرة.**

ينبغي أن تصل المكافأة التحفيزية إلى قيمة تعادل مقدار الأجر الشهري للموظف -أي 1000 دولار على الأقل- لتستحوذ على انتباهه. ففي مجموعة تشامبيون الدولية، «ليس من المستغرب أن تصل المكافأة التحفيزية للفريق الإداري حتى 40% من التعويض الكلي، وذلك وفقاً لعدد الأهداف التي أنجزها»؛ على حد تعبير مارك تشايلدرز، النائب الأعلى لرئيس شعبة الموارد البشرية.

**تحقق من كون نظام التعويض خاصتك يعطي الأولوية للأهداف الجماعية.**

ضمن هذا الإطار، لا تشعرنَّ بالاستياء حيال تسمية «اللاعب الأكثر أهمية» ومكافأته، طالما أن نموذج التقويم واضحٌ تماماً.

**اجعلِ العامل المحفز من جنس المهمة.**

إن أسفر نجاح إحدى المهمات بعد اكتمالها عن قيمة دائمة للشركة، فاستخدم الزيادة على الراتب بوصفها مكافأة. أما إذا كانت الفائدة مؤقتة (مرة واحدة فقط)، فلتكن المكافأة علاوة تدفع مرة واحدة فقط.

**لحث الفريق على العمل بأقصى طاقاته، صُغ العوامل المحفزة بطريقة تعبر عن أهداف المؤسسة أو الوحدة.**

وبذلك تعوِّق الفريق عن الفوز بالمحفزات على حساب الشركة أو الوحدة كاملةً.

لكن تقاسم الأرباح يمكن أن يؤدي إلى نتائج عكسية في بعض الحالات؛ حيث يقود إلى ما تشير إليه كوهين على أنه «تدهور الأداء على المستوى الجماعي». ومثالاً على ذلك، حصل فريق منظم جغرافياً، ومكلف بمعالجة الادعاءات في إحدى شركات التأمين، على محفزات أسهمتْ فعلياً في إحباط عمليات التعاون مع فرق العمليات، في الأقسام الأخرى من الشركة؛ الأمر الذي أدى إلى تقويض أدائها الكلي. ويؤكد لولر: «في حالات كهذه، ليست مكافأة الفريق أو حرمانه إيّاها هي المسألة الأهم، بل هل ينبغي مكافأة فريقٍ واحدٍ، أم مجموعة من الفِرق». وللحيلولة

دون حـدوث تدهورٍ كهذا، يوصي لولر بربط المحفزات بالأهداف الكلية للمؤسسة، على نحوٍ يحرض فرق العمليات المتنوعة على التعاون معاً.

## الفريق - والمستنقع

إن تصميم مقاييس للأداء الجماعي مهمة معقدة، ومبهمة، وتحتاج إلى دقة شديدة؛ فإن كُلِّفت بها، كانت أفضل نصيحةٍ تُقدَّم لك: تجاهل الحاجة الملحة إلى الالتزام الصارم بالإرشادات، وركز على الاحتياجات الخاصة بكل فريـق عوضاً منها. فإنْ لم تفعلْ، وجدت نفسك تهيم على وجهك في أرجـاء المؤسسة مدمدمـاً: «المستنقع، المستنقـع، المستنقع»، بدلاً مـن التهليل بفرح للفريـق. فقدرتك على الإبـداع ستعود بالفائدة علـى الشركة والفِـرق الموجودة فيها؛ والأمر ذاتـه ينطبق على تسلحك بالعزيمة والهتاف بحماسة: «انطلقْ أيها الفريق، انطلق!».

## قراءات إضافية

*Compensation for Teams: How to Design and Implement Team-Based Rewards* by Steven Gross (1995, AMACOM, 272 pp.)

*Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems* by Edward E. Lawler III (1990, Jossey-Bass, 328 pp.)

"Designing Pay Systems for Teams" by Edward E. Lawler III and Susan G. Cohen (*American Compensation Association Journal* Autumn 1992, pp. 6-18.)

"How the Right Measures Help Teams Excel" by C. Meyer (*Harvard Business Review,* May-June 1994, pp. 95-103.)

"Who Uses Skill-Based Pay, and Why" by Edward E. Lawler III, Gerald E. Ledford, Jr., and Lei Chang (*Compensation & Benefits Review,* 1993, pp. 22-26.)

# كيف تكافئ فريق المصفوفة؟

ينتشر هذا النمط من الفِرق على نطاقٍ واسعٍ في أيامنا هذه، ويزداد اتكال الشركات عليه بمرور الزمن. فإذا شارك عدد من العاملين في فريقٍ معينٍ مع أداء واجباتهم المنتظمة -أو إذا ما اقتضت الضرورة، لسبب أو لآخر، العمل في المكتب حتى ساعاتٍ متأخرةٍ ليلاً، أو في أيام العطلات لإنجاز مشروع ما في وقته المحدد- كان من الطبيعي أن يرغب المدير في العثور على سبيل لمكافأتهم.

لكن ذلك ليس بالأمر اليسير. أتمنحهم علاوة مثلاً؟ يمكن لبرنامجٍ للمكافآت النقدية أن يولد الاستياء تماماً، كما قد يثير الحماسة،إنْ رأى فيه الموظفون مصدراً شحيحاً للمكافأة. وقد لا تترك المكافآت غير النقدية -كدبابيس الزينة، والهدايا، والاحتفالات، وسواها- أي أثر يذكر. «إذ تحفز بعض الناس، ولا كلهم»؛ على حد تعبير جيري ليدفورد المسؤول عن فرع شركة ليبسون وشركاه في لوس أنجلوس.

لا يوجد حلٌ جذري للمشكلة بكل تأكيد. لكن الخبراء المختصين بأنظمة التعويض، يقدمون بعض النصائح التي من شأنها مساعدتك على زيادة الإيجابيات، وتقليص الأضرار المحتملة عند تعويض فريق المصفوفة.

## المكافآت النقدية

### ادفعْ بسخاءٍ

حتى تصبح المكافأة النقديــة مجدية، ينبغي أن تكون سخية بالقدر الكافي للاستحواذ على انتباه أعضاء الفريق. ولستُ أنصحك هنا بفعل ما فعله مايك أرمسترونغ، الذي شغل منصب الرئيس التنفيذي لشركة هيوز للإلكترونيات قبل عدة أعوام، حين وزع مبلغاً قدره 20 مليون دولار على 900 مهندس في الشركة، بعدما أنهوا مشروعاً لتصميم نظام دفاع جــوي في المملكــة العربيــة السعودية في وقتــه المحدد. لكــن، يستحسن اختيــار المكافأة غير النقدية عندما لا تملك القدرة على الدفع بسخاءٍ. فتقديم صكّ مصرفي قيمته 50 دولاراً مقابل شهرين من العمل الشاق، قد يُعد إهانةً، لا مكافأةً.

### اقرنِ المكافأة بنتائج قابلة للقياس

غالباً مــا ترتبط العــلاوات الممنوحة للفريق القائــم على مشروع معــينٍ، بنقاط التحــول التي تطرأ على حياة المشــروع؛ على حد تعبير ستيفــن إي. غروســ، رئيســ ومدير شعبــة أجور الموظفــين في شركة ويليــام م. ميرســر، ومقرها في فيلادلفيا. «ولعــل أولى نقاط التحول هذه وضــع تصميــم يستحق الإعجــاب، وثانيها التخطيــط لتنفيذه، أمــا الثالثة فإتمام بعض مراحل عمليــة التنفيذ. إذ يمكن تعقب هذه الأحداث وإدارتها».

ثم يضيف: ويُعد إكمال المشروع في موعده المحدد وبالميزانية المخصصة له، «نقطة تحول» أخرى تستحق المكافأة.

## لكن حافظ على التركيز على الهدف النهائي

يجب دفع العلاوات وفق استحقاقها - لكنك قد تختار عدم صرفها مباشرةً. ففي إحدى الحالات الواردة في كتاب Rewarding Teams: Lessons From the Trenches ، منحت شركة لوتس للتنمية (كامبريدج - ماساتشوستس) فريقاً أنهى إحدى المراحل الانتقالية لمشروع معين، في موعدها المحدد في 27 نيسان، علاوة على عمله، لكنها لم تصرفها له حتى 1 تموز. وقد صرح قائد الفريق لاري رايمون آنذاك: «عمدنا إلى ذلك للتوثق من عدم رؤية الأفراد لـ 27 نيسان نقطةَ نهاية للمشروع. فقد أثار حدث الوصول إلى نقطة تحول في حياة المشروع، موجةً كبيرةً من الانفعالات، لكننا اضطُررنا إلى الاستمرار في دفع الفريق إلى الأمام».

## مصدر الموارد المالية؟ كُنْ مبدعاً

عندما ينطوي مشروع الفريق على إنتاج سلعةٍ جديدة أو مورد جديد للعائدات، يقترح غروس مكافأة الأعضاء عبر دفعات مالية تدفع سلفاً، أو إعطاءهم أسهماً إضافيةً. وبهذه الطريقة «ينالون جزءاً من المكسب المحتمل في المستقبل»، عوضاً عن حصولهم على دفعةٍ ماليةٍ كبيرةٍ مرة واحدة وحسب -وفي حال استخدام- لن يكافأ أعضاء الفريق ما

لم يتكلل مشروعهم بالنجاح. أما إذا تضمنت مهمة الفريق تخفيض النفقات، يمكن ربط المكافأة بنسبة التخفيض، وتدفع للفريق عندما تتحقق عملية التخفيض.

## أفسح المجال للأعضاء لتقاسم محصولهم

في أثناء عمله مديراً في شركة دوبونت، راقب روبرت ب. ماكنات فريقاً يواجه صعوباتٍ في اتخاذ القرار المناسب، لتقاسم إحدى العلاوات المشتركة التي حصل عليها. ويعلق ماكنات، الذي يشغل حالياً منصب النائب الأعلى لرئيس شعبة الموارد البشرية في شركة أُل فيرست فاينانشال في بالتيمور، على الأمر بقوله: «أجمع الأعضاء على تسمية العضو الذي يستحق أكبر نسبة من المكافأة، وهو القائد غير الرسمي صاحب الإسهام الأكبر في نجاح المهمة. ومن المحتمل أن يحصل ذلك الشخص على 3000 - 5000 دولار، في حين لا يتجاوز نصيب زملائه الآخرين 500 - 1000 دولار. وقد نجح الأعضاء في الوصول إلى اتفاقٍ، على الرغم من أنهم كانوا يقررون مصيرهم أيضاً، واستطاعوا حل المشكلة في مناخٍ اتسم بالصراحة والأداء الرفيع».

## احرصْ على تجنب التشابك المفرط - والمقامرة

يسهل التحكم بالمكافآت النقدية عند اشتراك العاملين في المؤسسة في فريق أو اثنين على الأكثر. لكن موظفي بعض الشركات قد يعملون ضمن عددٍ كبيرٍ من المجموعات؛ الأمر الذي يزيد من تعقيد نظام

المكافـآت إلى الحـد الذي يحـول دون إمكانيـة السيطرة عليـه، بسبب الحاجـة إلى أخـذ المستويـات المتفاوتة على نحو ملحـوظ بين الأعضاء في الحسبـان. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى وقوع مناوراتٍ سياسيةٍ. «فترى العاملين يخططون لتحقيق مآربهم الخاصة - يسعون إلى الانضمام إلى الفريق الذي يبدو عاجزاً عن تحقيق غاياته، ومع ذلك سيفوز بالمكافأة، ويحاربون الأفـراد الذين يرغبون في الانضمـام إلى الفريق الذي تبدو عليه أمارات النجاح»؛ على حد قول ليد فورد.

## المكافآت غير النقدية

**«غير نقدية» لا تعني دائماً «غير مالية»**

حظيـت الفِرق التي أدلـتْ باقتراحات لتخفيض النفقات في شركة يوتيلـي كـروب المتحـدة -وهي شركـة لمـوارد الطاقة، ومقرهـا مدينة كنزاس، ميسـوري- بمكافآت نقديـة منحتْ وفقـاً لبرنامج عمل متفق عليـه سابقاً. لكن الشركة اعتادت منح أعضـاء الفريق «قسائم خاصة بالشركـة»، يستطيعـون إنفاقهـا لشراء سلـعٍ ينتقونها مـن دليل معينٍ، وذلـك عوضـاً عـن كتابة صـكّ مصرفي إضـافي لهـم. والسبب؟ تميل المكافـآت النقديـة إلى تلبية الاحتياجـات اليوميـة للموظفين، في حين يجبرهـم برنامـجٌ لتوجيه الإنفاق، مثـل «قسائم الشركـة»، على شراء منتج مميـزٍ. «فكاميرا الفيديـو، تبقى في ذاكرة مشتريهـا أمداً أطول كثيراً من الحاجات اليوميـة التي يمكن ابتياعها بالمبلغ ذاته من المال»؛ وفقاً لما ورد في كتاب Rewarding Teams.

## امنحِ الموظفين فرصة الاختيار

إن إحدى الميزات الأخرى لبرنامج توجيه الإنفاق، هي إتاحة الفرصة للموظفين لاختيار مكافآتهم. وتُعدّ تلك المسألة عظيمة الشأن في خطط المكافآت غير النقدية أياً كان نوعها؛ بسبب صعوبة ابتكار برنامج عام وشامل؛ إذ «سيحظى أي برنامجٍ تستنبطه لمكافأة الموظفين باستحسان بعضهم دون الآخرين»؛ كما يؤكد ليد فورد من شركة سيبسن. ولا تتطلب إتاحة فرصة الاختيار استخدامك دليلاً للسلع من مجموعة «قسائم يوتيلي كورب»؛ فالأمر لا يتجاوز إعداد قائمة من الخيارات. «وغالباً ما تعد الشركات لائحةً مكونةً من عشرة خيارات - تراوح بين الدفع لخدمات العناية بالمنزل، مروراً بتقديم بطاقات السينما، وانتهاءً بقضاء الأمسيات خارج المنزل».

## اصنعْ مزيجاً من المكافآت النقدية وغير النقدية

عند تقديم المكافآت غير النقدية يبرز أمامنا عائقٌ واحدٌ: إنْ كانتْ رمزاً للتقدير، كدبوس الزينة مثلاً، فقد تعدّ غير كافيةٍ. وفي الوقت ذاته، لا تمثل المكافآت النقدية احتفاءً علنياً بإنجازات الفريق. وهنا ينصح روبرت ماكنات، الذي يقود حالياً فريقاً تدريسياً يعمل على برنامج الأساليب التعويض في منظمة وورلد أت وورك (الجمعية الأمريكية للتعويض سابقاً)، بدفع علاوةٍ أو حافزٍ على أي حالٍ. لكن يجب عليك ربطها بـ «الشكر الجزيل» للفريق علناً. «فإذا أثنى رئيسك

علـى العمل الذي أديته، راودك شعور رائـعٌ في أثناء مغادرتك مكتبه في أحد أيام الجمعة».

## قراءات إضافية

Harvard Business Review **Interviews with CEOs**
Harvard Business Review on **Advances in Strategy**
Harvard Business Review on **Appraising Employee Performance**
Harvard Business Review on
**Becoming a High Performance Manager**
Harvard Business Review on **Brand Management**
Harvard Business Review on **Breakthrough Leadership**
Harvard Business Review on **Breakthrough Thinking**
Harvard Business Review on
**Building Personal and Organizational Resilience**
Harvard Business Review on **Business and the Environment**
Harvard Business Review on **The Business Value of IT**
Harvard Business Review on **Change**
Harvard Business Review on **Compensation**
Harvard Business Review on **Corporate Ethics**
Harvard Business Review on **Corporate Governance**
Harvard Business Review on **Corporate Responsibility**
Harvard Business Review on **Corporate Strategy**
Harvard Business Review on **Crisis Management**
Harvard Business Review on **Culture and Change**
Harvard Business Review on
**Customer Relationship Management**
Harvard Business Review on **Decision Making**



# المسهمون

- **لوريـن غـاري**: محرر في مجموعة نيوستيلـرز آند كونفيرنسيس الصادرة عن كلية هارفارد لإدارة الأعمال.

- **جيم بيلينغتون**: أحد المسهمين في مجلة هارفارد لتطوير الإدارة.

- **ستيـف بـارث**: عمل محرراً عاماً لمجلة نوليـدج ماناجمنت التي كانت تصدر فيما مضى، ويعيش حالياً في لونغ بيتش كاليفورنيا.

- **جيم بيولوز**: أحد المسهمين في مجلة هارفارد لتطوير الإدارة.

- **جيم كلينـغ**: أحد المسهمين في مجلة هارفارد لتطوير الإدارة،

- **ماتيزن كرو**: مسهم آخر في مجلة هافارد ماناجمنت أبديت.

- **ريبيكا م. سوندرز**: كاتبة مستقلة تقطن مدينة نيويورك.

- **ديفيد ستوفر**: كاتب يقيم في مدينة ريد لودج - مونتانا.

- **تشارلز ووردیل**: أحد المسهمين في مجلة هارفارد لتطوير الإدارة.

## سلسلة كتب هارفارد
## الأساسية للأعمال التجارية

تقـدم سلسلة كتب هارفارد الورقيـة الخاصة بالأعمال التجارية التفكير الأمثل لأحدث مـا توصل إليه قـادة الفكر في العالم والباحثـون والمديرون في مجـال الإدارة. صممت هذه الكتـب مـن أجل القادة الذين يؤمنـون بقوة الأفكار في إحداث تغيـير في العمل. تجدي هذه الكتـب نفعاً للمديرين مهما كانـت مستويات خبراتهم وتجاربهم، بيد أنها أجدى نفعاً لكبار المديريـن التنفيذيين والمديرين العاملـين. إضافة إلى ذلك، تستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.

| | |
|---|---|
| Harvard Business Review **Interviews with CEOs** | 3294 |
| Harvard Business Review on **Advances in Strategy** | 8032 |
| Harvard Business Review on **Appraising Employee Performance** | 7685 |
| Harvard Business Review on **Becoming a High Performance Manager** | 1296 |
| Harvard Business Review on **Brand Management** | 1445 |
| Harvard Business Review on **Breakthrough Leadership** | 8059 |
| Harvard Business Review on **Breakthrough Thinking** | 181X |
| Harvard Business Review on **Building Personal and Organizational Resilience** | 2721 |
| Harvard Business Review on **Business and the Environment** | 2336 |
| Harvard Business Review on **The Business Value of IT** | 9121 |
| Harvard Business Review on **Change** | 8842 |
| Harvard Business Review on **Compensation** | 701X |
| Harvard Business Review on **Corporate Ethics** | 273X |
| Harvard Business Review on **Corporate Governance** | 2379 |
| Harvard Business Review on **Corporate Responsibility** | 2748 |
| Harvard Business Review on **Corporate Strategy** | 1429 |
| Harvard Business Review on **Crisis Management** | 2352 |
| Harvard Business Review on **Culture and Change** | 8369 |
| Harvard Business Review on **Customer Relationship Management** | 6994 |
| Harvard Business Review on **Decision Making** | 5572 |

| | |
|---|---|
| Harvard Business Review on **Effective Communication** | 1437 |
| Harvard Business Review on **Entrepreneurship** | 9105 |
| Harvard Business Review on **Finding and Keeping the Best People** | 5564 |
| Harvard Business Review on **Innovation** | 6145 |
| Harvard Business Review on **The Innovative Enterprise** | 130X |
| Harvard Business Review on **Knowledge Management** | 8818 |
| Harvard Business Review on **Leadership** | 8834 |
| Harvard Business Review on **Leadership at the Top** | 2756 |
| Harvard Business Review on **Leadership in a Changed World** | 5011 |
| Harvard Business Review on **Leading in Turbulent Times** | 1806 |
| Harvard Business Review on **Managing Diversity** | 7001 |
| Harvard Business Review on **Managing High-Tech Industries** | 1828 |
| Harvard Business Review on **Managing People** | 9075 |
| Harvard Business Review on **Managing Projects** | 6395 |
| Harvard Business Review on **Managing the Value Chain** | 2344 |
| Harvard Business Review on **Managing Uncertainty** | 9083 |
| Harvard Business Review on **Managing Your Career** | 1318 |
| Harvard Business Review on **Marketing** | 8040 |
| Harvard Business Review on **Measuring Corporate Performance** | 8826 |
| Harvard Business Review on **Mergers and Acquisitions** | 5556 |
| Harvard Business Review on **Mind of the Leader** | 6409 |
| Harvard Business Review on **Motivating People** | 1326 |
| Harvard Business Review on **Negotiation** | 2360 |
| Harvard Business Review on **Nonprofits** | 9091 |
| Harvard Business Review on **Organizational Learning** | 6153 |
| Harvard Business Review on **Strategic Alliances** | 1334 |
| Harvard Business Review on **Strategies for Growth** | 8850 |
| Harvard Business Review on **Teams That Succeed** | 502X |
| Harvard Business Review on **Turnarounds** | 6366 |
| Harvard Business Review on **What Makes a Leader** | 6374 |
| Harvard Business Review on **Work and Life Balance** | 3286 |

## معضلات الإدارة
## عرض تفصيلي لتطورات إدارية محددة من صفحات كتب هارفارد التجارية

كم تتمنى لو كان بوسعك أن تلجأ إلى مجموعة من الخبراء استرشاداً بهم عندما تتعرض لتحدٍ إداري قاسٍ؟ هذا ما تقدمه لك سلسلة كتب معضلات الإدارة على وجه الدقة. كل كتاب منها زاخر بالفكر الثاقب ويضع أمامنا عدة مآزق مربكة ومحيرة ويسهم في توفير حلول لها مستعيناً بحكمة صفوة الخبراء. باقة من الكتب المكرسة لتوفير حلول للمشكلات الإدارية صيغت بأسلوب آسر بغية مد يد العون للمديرين كي يمتلكوا ملكة التمييز ويجروا محاكمات عقليةً صائبةً لدى معالجتهم معضلات الإدارة اليومية.

| | |
|---|---|
| Management Dilemmas: **When Change Comes Undone** | 5038 |
| Management Dilemmas: **When Good People Behave Badly** | 5046 |
| Management Dilemmas: **When Marketing Becomes a Minefield** | 290X |



## سلسلة كتب هارفارد
## الأساسية للأعمال التجارية

في عالم الأعمال المعاصر سريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي- مكان يلجأ إليه للنصح والمشورة، أولمعلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلة كتب هارفارد الأساسية التجارية تفي بالغرض. تقدم هذه الكتب المختصرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، سواء كنت مديراً حديث العهد بالإدارة مهتماً بتوسيع دائرة مهاراتك أم مديراً تنفيذياً متمرساً ومتطلعاً إلى المكوث في القمة، فإن هذه الكتب المكرسة لإيجاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، وإلماعات ذكية يعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك. سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلاء موثوقين.

| | |
|---|---|
| Harvard Business Essentials: **Negotiation** | 1113 |
| Harvard Business Essentials: **Managing Creativity and Innovation** | 1121 |
| Harvard Business Essentials: **Managing Change and Transition** | 8741 |
| Harvard Business Essentials: **Hiring and Keeping the Best People** | 875X |
| Harvard Business Essentials: **Finance for Managers** | 8768 |
| Harvard Business Essentials: **Business Communication** | 113X |
| Harvard Business Essentials: **Manager's Toolkit ($24.95)** | 2896 |
| Harvard Business Essentials: **Managing Projects Large and Small** | 3213 |
| Harvard Business Essentials: **Creating Teams with an Edge** | 290X |
| Harvard Business Essentials: **Entrepreneur's Toolkit** | 4368 |
| Harvard Business Essentials: **Coaching and Mentoring** | 435X |
| Harvard Business Essentials: **Crisis Management** | 4376 |
| Harvard Business Essentials: **Time Management** | 6336 |
| Harvard Business Essentials: **Power, Influence, and Persuasion** | 631X |
| Harvard Business Essentials: **Strategy** | 6328 |

## المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمع سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح المقالات الملائمة من إدارة هارفارد الحديثة وإدارة اتصالات هارفارد من أجل مساعدة كبار المديرين ومتوسطي الدرجة منهم على شحذ مهاراتهم وزيادة فاعلياتهم واكتساب الميزة التنافسية.

وقد قدمت هذه السلسلة على نحو مختصر ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة وأساليب تحسين أداء العمل وتحقيق النتائج السريعة.

| | |
|---|---|
| Management Dilemmas: **When Change Comes Undone** | 5038 |
| Management Dilemmas: **When Good People Behave Badly** | 5046 |
| Management Dilemmas: **When Marketing Becomes a Minefield** | 290X |
| Management Dilemmas: **When People Are the Problem** | 7138 |
| Management Dilemmas: **When Your Strategy Stalls** | 712X |

